Jan Lichtarski
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PREFERENCJE GŁÓWNYCH AKTORÓW CO DO KIERUNKÓW ZMIAN SYSTEMU ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

Wstęp

W niemal powszechnym (przynajmniej deklaratywnie) przekonaniu przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron (przedsiębiorców, menedżerów, konsultantów, naukowców) stosowane w praktyce gospodarczej rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania powinny podlegać systematycznemu doskonaleniu, a jego podstawę stanowić powinien dorobek nauk o zarządzaniu. W rzeczywistości postulat ten nie jest jednak spełniany w satysfakcjonującym stopniu, zarówno co do skali zmian, jak też co do stopnia implementacji najnowszych elementów dorobku naukowego (tzw. współczesnych koncepcji i metod zarządzania). Przenikanie tego dorobku do przedsiębiorstw napotyka na liczne przeszkody, których znajomość jest niepełna i wywołuje wiele kontrowersji. Jedną z takich przeszkód może być stan wiedzy i przekonań głównych aktorów systemu zarządzania (to znaczy związanych z tą problematyką przedstawicieli środowisk: naukowego, konsultingowego oraz przedsiębiorców i menedżerów) co do potrzeb, kierunków i możliwości jego zmian. Próba poznania ich opinii w tych kwestiach była przedmiotem badań projektu realizowanego w 2005 roku. Najważniejsze były tu pytania o dotychczasowe tendencje i postulaty na przyszłość w zakresie działań skierowanych na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet.

Intencją niniejszego opracowania jest prezentacja i wstępna próba interpretacji wyników tego badania.

Pole, sposób i wyniki badania

Objętą sondażem reprezentację środowiska przedsiębiorców i menedżerów stanowili kompetentni przedstawiciele (właściciele, menedżerowie wyższych szczebli zarządzania) dużych (według kryterium wielkości zatrudnienia) przedsiębiorstw prowadzących działalność na obszarze ośmiu najbardziej uprzemysłowionych województw (dolnośląskiego, opolskiego, śląskiego, małopolskiego, mazowieckiego, łódzkiego, pomorskiego, wielkopolskiego). W takim doborze chodziło o poznanie relatywnie najlepszych krajowych praktyk i doświadczeń w badanym zakresie. Ankiety wysłano, wykorzystując profesjonalną listę adresową, do 960 przedsiębiorstw, zaś odpowiedzi, stanowiące podstawę prezentowanych niżej wyników, nadeszły z 80 przedsiębiorstw reprezentujących bardzo zróżnicowaną przynależność branżową. W ponad 2/3 były to przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie krajowym (54), a w niespełna 1/3 przedsiębiorstwa z częściowym lub pełnym udziałem kapitału zagranicznego (26).

W środowisku konsultingowym objętą sondażem reprezentację stanowili kompetentni przedstawiciele (właściciele, konsultanci) firm konsultingowych oferujących usługi z zakresu zarządzania na obszarze, analogicznie do w środowiska przedsiębiorców i menedżerów, ośmiu najbardziej uprzemysłowionych województw. W takim doborze chodziło o możliwość porównywalności wyników. Ankiety wysłano do 111 firm, zaś odpowiedzi stanowiące podstawę prezentowanych niżej wyników nadeszły tylko z 18 firm.

Reprezentację środowiska naukowego stanowili tzw. samodzielni pracownicy nauki (doktorzy habilitowani, profesorowie) z obszaru nauk o zarządzaniu, najsilniej – w intencji badacza – związani z dyscypliną. W przygotowaniu listy 226 osób, do których skierowano ankietę, wielce pomocne były wyniki prac mających na celu identyfikację potencjału osobowego środowiska, prowadzonych w Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w poprzedniej kadencji (z udziałem autora) i obecnej (pod kierunkiem prof. dr. hab. Michała Trockiego). W odpowiedzi otrzymano 95 wypełnionych ankiet, które stanowią źródło prezentowanych tu wyników.

Ważnym i trudnym dla badacza zadaniem było sporządzenie typologii możliwych przedsięwzięć zmieniających organizację i zarządzanie w przedsiębiorstwie. Było to jednak konieczne dla uzyskania możliwości kumulacji i porównywania uzyskiwanych wyników. Realizując to zadanie dążono, aby zestawienie przedsięwzięć posiadało w możliwie wysokim stopniu takie

cechy, jak: kompleksowość (zupełność), rozdzielność, przejrzystość (zrozumiałe uporządkowanie, komunikatywność). Szeregując wyróżniane typy przedsięwzięć starano się przechodzić od prostszych i tradycyjnych do bardziej złożonych i nowoczesnych (współczesnych). Wachlarz wyróżnionych typów przedsięwzięć oznaczonych kolejnymi literami alfabetu (w formie otwartej) był następujący:

a) porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych;
b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego, itd.);
c) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich jak np. środki trwałe; rzeczowe i finansowe środki obrotowe; personel);
d) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np.: zaopatrzenie; produkcja; sprzedaż; inwestycje; B&R; itd.);
e) doskonalenie wybranych (pojedynczych) składowych procesu zarządzania (planowania; motywowania; kontroli);
f) implementacja i rozwój zarządzania strategicznego;
g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele; controlling; logistyka;
h) implementacja i/lub rozwój orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością;
i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod;
j) implementacja i/lub rozwój orientacji na człowieka (HRM);
k) implementacja i/lub rozwój zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się;
l) implementacja i/lub rozwój zarządzania wartością;
m) implementacja i/lub rozwój orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami);
n) implementacja i/lub rozwój układów sieciowych (w tym wirtualnych);
o) modyfikacja cech kultury organizacyjnej;
p) inne (jakie);
q) nie mam zdania w tej sprawie.

Respondenci mieli za zadanie wskazać najczęściej dotychczas realizowane (w ich ocenie), a następnie postulowane typy przedsięwzięć (rekomendowane jako te, które w największym stopniu odpowiadają potrzebom i możliwościom efektywnego doskonalenia zarządzania).

Wyniki sondażu, wyrażające częstość wskazań poszczególnych typów przedsięwzięć jako:
- realizowanych – zdaniem przedsiębiorców i menedżerów oraz
- postulowanych – zdaniem przedstawicieli wszystkich trzech objętych badaniem środowisk,

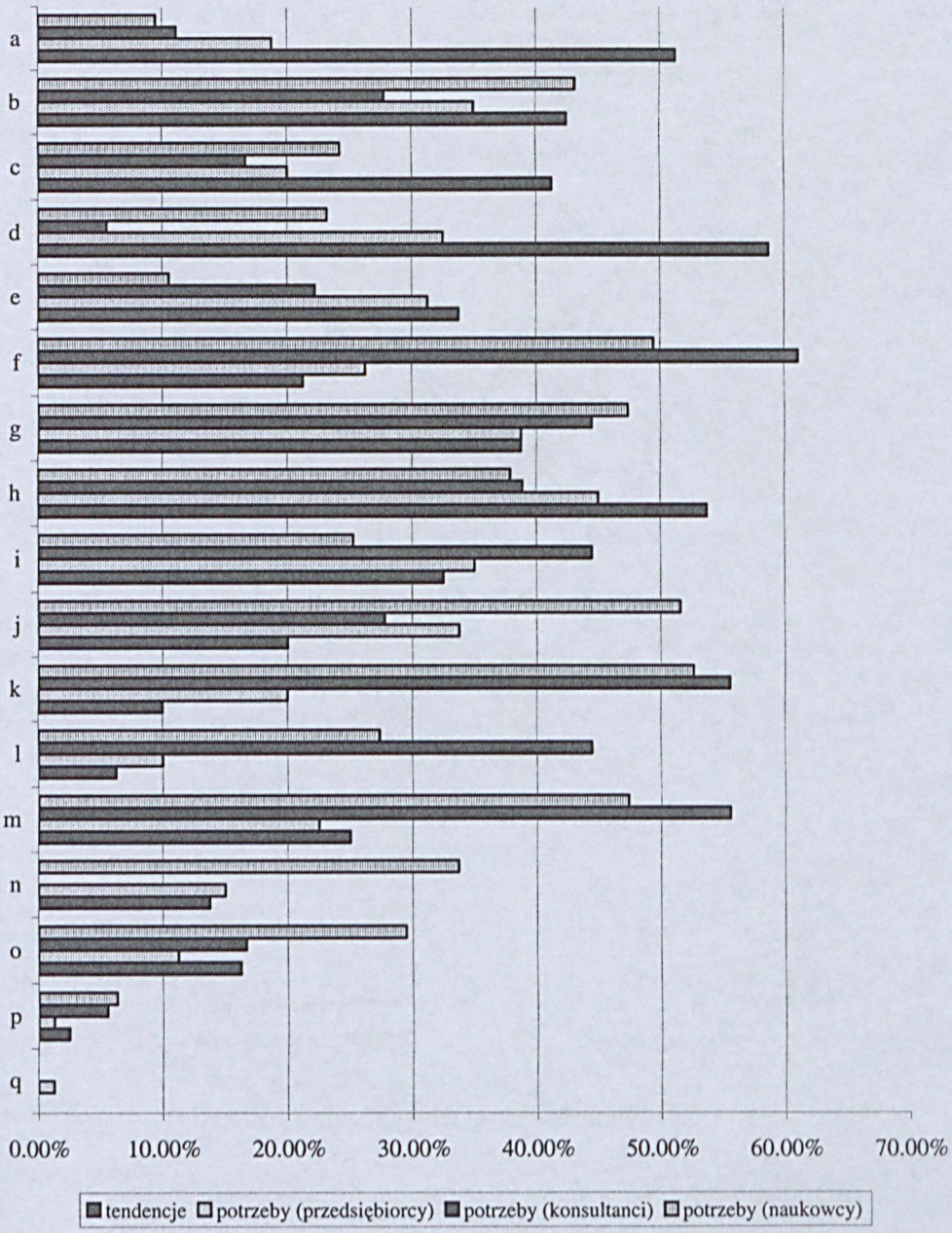
ujęto w tabeli (na s. 304) i formie graficznej (rys. 1 i rys. 2). Analiza uzyskanych wyników pozwala sformułować kilka następujących wniosków natury ogólnej, które przedstawiono poniżej:

1. Istnieją zasadnicze różnice między zakresem i kierunkami realizowanych (rzeczywistych) działań usprawniających (zmieniających) zarządzanie w przedsiębiorstwach a działaniami postulowanymi w tym obszarze. Przewaga działań realizowanych nad postulowanymi ma miejsce w grupie przedsięwzięć zajmujących początkowe pozycje wachlarza (stosunkowo prostych i tradycyjnych), a przeciwna sytuacja, tzn. przewaga działań postulowanych nad rzeczywistymi, jest charakterystyczna dla końcowej części zestawienia (przedsięwzięć bardziej złożonych i nowoczesnych). Najbardziej zgodne z działaniami rzeczywistymi, wskazanymi przez przedsiębiorców i menedżerów (uznanymi za najbardziej wiarygodne), są rekomendacje przedstawicieli także tego środowiska.
2. Rekomendacje przedstawicieli przedsiębiorców i menedżerów oraz pozostałych środowisk co do pożądanych kierunków działań wykazują istotne zróżnicowanie, przy czym:
   - preferencje przedsiębiorców i menedżerów idą w kierunku rozwoju zastosowań: orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością, przekrojowych metod zarządzania typu zarządzanie przez cele, controlling, logistyka oraz orientacji marketingowej i właściwych jej metod;
   - preferencje konsultantów dotyczą zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się oraz orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami);
   - preferencje środowiska naukowego: zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się, orientacji na człowieka (HRM), zarządzania strategicznego, orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami).
3. Relatywnie największe, różnokierunkowe różnice między wyrażanymi opiniami, co może wywoływać spore kontrowersje, dotyczą :
   a) porządkowania struktur i regulaminów organizacyjnych,
   d) zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np.: zaopatrzenie; produkcja; sprzedaż; inwestycje; B&R itd.),
   f) zarządzania strategicznego,

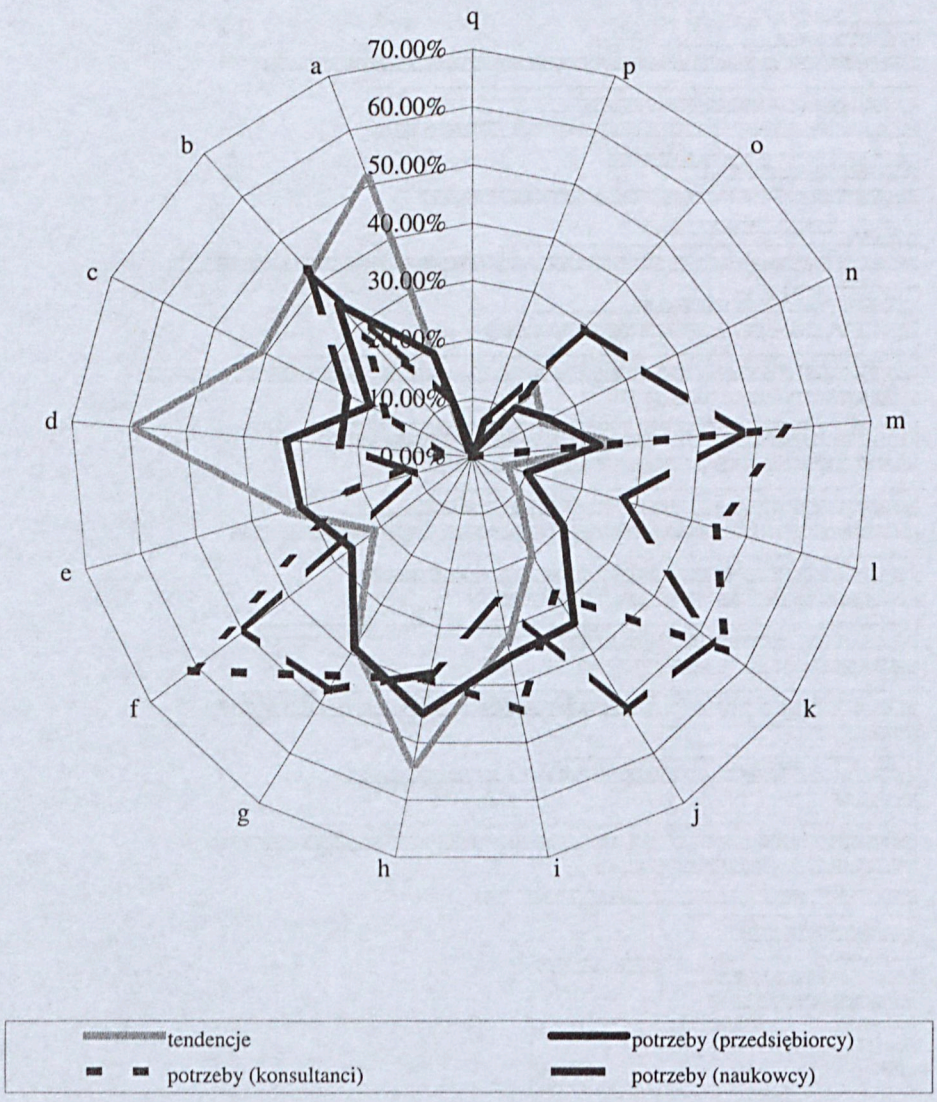
Wyniki badań, ujęcie liczbowe (częstość wskazań w %)

	a	b	c	d	e	f	g	h
Tendencje	51,25	42,50	41,25	58,75	33,75	21,25	38,75	53,75
Potrzeby (przedsiębiorcy)	18,75	35,00	20,00	32,50	31,25	26,25	38,75	45,00
Potrzeby (konsultanci)	11,11	27,78	16,67	5,56	22,22	61,11	44,44	38,89
Potrzeby (naukowcy)	9,47	43,16	24,21	23,16	10,53	49,47	47,37	37,89

	i	j	k	l	m	n	o	p	q
Tendencje	32,50	20,00	10,00	6,25	25,00	13,75	16,25	2,50	0,00
Potrzeby (przedsiębiorcy)	35,00	33,75	20,00	10,00	22,50	15,00	11,25	1,25	1,25
Potrzeby (konsultanci)	44,44	27,78	55,56	44,44	55,56	0,00	16,67	5,56	0,00
Potrzeby (naukowcy)	25,26	51,58	52,63	27,37	47,37	33,68	29,47	6,32	0,00



Rys. 1. Wyniki badań, ujęcie graficzne, postać I



Rys. 2. Wyniki badań, ujęcie graficzne, postać II

k) zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się,
l) zarządzania wartością.

4. Stosunkowo największa zgodność wskazań (rokująca potencjalnie małą skalą kontrowersji) dotyczy:
   g) całościowych, przekrojowych, metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele; controlling; logistyka,
   h) orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością.

5. Dwie końcowe (otwierające) pozycje wachlarza (p, q) uzyskały minimalną liczbę wskazań, co można uznać za pozytywną weryfikację zaproponowanej typologii przedsięwzięć.

Konkluzja

Uzyskane wyniki badania, zarówno te ogólne, wyżej przedstawione, jak i bardziej szczegółowe, które Czytelnik może odczytać i samodzielnie zinterpretować, wydają się mieć znaczenie dla wszystkich, którzy zainteresowani są rozwijaniem oraz implementacją koncepcji i metod zarządzania. Ujawniają one jednak tylko podobieństwa i różnice stanowisk, nie sięgając do ich źródeł (przyczyn). Ujawnienie owych źródeł, zwłaszcza różnic poglądów, byłoby kolejnym ważnym zadaniem badawczym, bowiem ich znajomość byłaby istotna dla ograniczenia sytuacji konfliktowych towarzyszących implementacji zmian w zarządzaniu, a tym samym istotna dla poprawy ich efektywności.