

*Marek Lisiecki*

# Współczesne instrumenty zarządzania w praktyce polskich przedsiębiorstw i administracji publicznej

Wielu pracowników naukowych, wykładowców wyższych uczelni zadaje sobie pytanie – na ile teoria z reprezentowanej przez nich dziedziny wiedzy, będąca treścią wykładów, jest wykorzystywana w praktyce? Szczególnie dotyczy to nauk o organizacji i zarządzaniu dostarczających nie tylko ogólnych, względnie obowiązujących (sytuacyjnych) zasad skutecznego i sprawnego działania, lecz także prezentująca setki, a nawet tysiące metod i technik organizacji i zarządzania. Stanowią one podstawowe instrumenty (konkretne narzędzia) w rękach menedżerów.

Wspominając o różnych zasadach, instrumentach organizacji i zarządzania, nie można pominąć faktu, że ściśle są one związane z subkulturą każdego narodu. Nie zawsze to, co jest dobre w Stanach Zjednoczonych, Japonii, Niemczech, musi się sprawdzać w polskich warunkach.

W celu zweryfikowania na ile przedstawiane w literaturze przedmiotu, w trakcie wykładów, w miarę nowoczesne instrumenty organizacji i zarządzania są wykorzystywane w polskiej praktyce, przeprowadzono badania ankietowe. Objęły one przedstawicieli 423 różnych organizacji, z tego 366 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach, 57 w administracji rządowej, samorządowej i innych organizacjach *non-profit*. Spośród ogółu respondentów, 8% zajmowało stanowiska kierownicze wyższego szczebla, 17% średniego szczebla, 18% niższego szczebla. Pozostali – 57% – zajmowali stanowiska wykonawcze. Z punktu widzenia płci – badaniami objęto 56% kobiet i 44% mężczyzn. Wiek respondentów rozkładał się w sposób następujący: od 20 do 35 lat – 77%, od 36 do 50 lat – 22%, powyżej 50 lat – 1%. Badania przeprowadzono w pierwszym kwartale 2000 roku wśród pracujących zawodowo studentów studiów zaocznych kierunku zarządzanie i marketing Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie. Wszyscy respondenci zaliczyli wcześniej m.in. takie przedmioty, jak podstawy organizacji i zarządzania, metody organizacji i zarządzania. Stąd pytania zawarte w ankiecie – dotyczące modelu struktury organizacyjnej, *lean managementu*, *reengineeringu*, *benchmarkingu*, *outsourcingu*, zarządzania jakością – były przez nich w miarę jednoznacznie rozumiane.

Syntetyczne wyniki badań przedstawiono w trzech tabelach. Tabela 1. prezentuje wykorzystanie wybranych instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwach oraz organizacjach *non-profit* (przede wszystkim administracji rządowej i samorządowej). Uzyskane wyniki wskazują – z jednej strony na korzystne zmiany w zakresie stosowania nowoczesnych sposobów za-

ządzania polskimi przedsiębiorstwami (podejście strategiczne, uelastycznienie i „odchudzanie” struktur, przywiązywanie wagi do zarządzania przez jakość<sup>\*)</sup>, z drugiej – na poważne różnice między stopniem wykorzystywania nowoczesnych metod i technik zarządzania w przedsiębiorstwach oraz administracji rządowej, samorządowej (bez strategii rozwoju, mało elastycznej, w małym stopniu nastawionej na zadowolenie petenta).

Wychodząc od znanego powiedzenia „punkt widzenia zależy od miejsca siedzenia”, w tabeli 2. przedstawiono opinie kierowników wyższego i średniego szczebla oraz pracowników wykonawczych i kierowniczych niższego szczebla – już tylko przedsiębiorstw – na temat wykorzystywania przez nich niektórych współczesnych instrumentów zarządzania. Uzyskane wyniki potwierdzają istnienie różnicy, choć nie tak wielkiej. Interesująca jest zbieżność w zakresie opinii co do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i wykorzystania elementów zarządzania przez jakość. Badania jednocześnie wskazują, że liczba kobiet na wyższych i średnich szczeblach zarządzania stanowi około jednej trzeciej kierowników tych szczebli.

Dane zawarte w tabeli 3. weryfikują tezę o zróżnicowanym sposobie zarządzania małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Wskazują na większą elastyczność działań małych firm, przy jednoczesnym skupianiu się na sprawach bieżących. Duże firmy z reguły posiadają struktury sformalizowane, w miarę stałe. W większym stopniu niż firmy małe, formułują strategię rozwojową, wykorzystują zarządzanie przez jakość, czy też ideę *reengineeringu*.

Analiza danych zawartych w tabelach 1–3 pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Z punktu widzenia sposobów zarządzania, przeważa zarządzanie strategiczno-operacyjne. Jedynie w około 50% małych przedsiębiorstw oraz w takim samym procencie instytucji administracji rządowej i samorządowej wyraźnie pojawia się nastawienie jedynie na sprawy bieżące (operacyjne).

- Istnieje duże zróżnicowanie w zakresie dominującego modelu struktury organizacyjnej. Najbardziej elastycznymi strukturami charakteryzują się przedsiębiorstwa małe. Najbardziej sformalizowanymi – administracja rządowa i samorządowa oraz przedsiębiorstwa duże. Interesująca jest także różnica opinii kierowników wyższego i średniego szczebla oraz wykonawców i kierowników z niższego szczebla przedsiębiorstw na temat struktur, w których oni funkcjonują. Pierwsza grupa osób wskazuje, na większą niż druga, elastyczność struktury organizacyjnej.

Tab. 1. Wykorzystanie wybranych instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwach oraz instytucjach administracji rządowej, samorządowej i innych organizacjach *non-profit*

Wybrane płaszczyzny badań	Przedsiębiorstwa	Instytucje administracji rządowej, samorządowej oraz inne organizacje <i>non-profit</i>	Ogółem
Liczba badanych organizacji	366	57	423
Stanowiska respondentów:			
● kierownicze wyższego szczebla	8%	5%	8%
● kierownicze średniego szczebla	17%	14%	17%
● kierownicze niższego szczebla	18%	19%	18%
● wykonawcze	56%	61%	57%
Płeć respondentów:			
● kobiety	54%	67%	56%
● mężczyźni	46%	33%	44%
Wiek respondentów:			
● od 20 do 35 lat	77%	72%	77%
● od 36 do 50 lat	22%	26%	22%
● powyżej 50 lat	1%	2%	1%
Sposób zarządzania organizacją:			
● wybitnie strategiczny	6%	4%	5%
● strategiczny i operacyjny	68%	49%	66%
● jedynie operacyjny	26%	47%	26%
Charakter struktury organizacyjnej:			
● sformalizowana, w miarę stała	68%	95%	72%
● częściowo sformalizowana, w dużym stopniu elastyczna, zadaniowa	27%	4%	27%
● niesformalizowana, elastyczna, wybitnie zadaniowa (wirtualna)	5%	2%	4%
Zastosowanie koncepcji <i>lean managementu</i> :			
● tak	60%	61%	61%
● nie	40%	39%	39%
Zastosowanie elementów <i>reengineeringu</i> :			
● tak	30%	11%	28%
● nie	70%	89%	72%
Świadome wykorzystywanie <i>benchmarkingu</i> :			
● tak	49%	33%	47%
● nie	51%	67%	53%
Zastosowanie <i>outsourcingu</i> :			
● tak	40%	25%	38%
● nie	60%	75%	62%
Wykorzystanie elementów zarządzania jakością:			
● tak	73%	40%	69%
● nie	27%	60%	31%

■ Obserwuje się znaczne wykorzystywanie koncepcji *lean managementu* („odchudzonego, wyszczupłego” zarządzania). W największym stopniu jest ona stosowana w małych firmach, w najmniejszym – w dużych przedsiębiorstwach;

■ W polskiej praktyce ma również zastosowanie *re-engineering* – metoda gruntownego przekształcania procesów pracy w organizacji. Wykorzystywana jest

ona przede wszystkim przy restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw.

■ Szerokie zastosowanie – zarówno w dużych, średnich, jak i małych przedsiębiorstwach – ma *benchmarking* (metoda doskonalenia funkcjonowania organizacji przez uczenie się od innych). Interesującym zjawiskiem jest znaczna różnica opinii kierowników wyższych i średnich szczebli oraz wykonawców i kierow-

**Tab. 2. Wykorzystanie instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwach – w opinii kierowników wyższego i średniego szczebla oraz kierowników niższego szczebla i pracowników wykonawczych**

Wybrane płaszczyzny badań	Kierownicy wyższego i średniego szczebla	Kierownicy niższego szczebla, wykonawcy
Liczba objętych badaniami osób	95	271
Płeć respondentów: ● kobiety ● mężczyźni	38% 62%	59% 41%
Wiek respondentów: ● od 20 do 35 lat ● od 36 do 50 lat ● powyżej 50 lat	54% 43% 3%	85% 14% 1%
Sposób zarządzania organizacją: ● wybitnie strategiczny ● strategiczny i operacyjny ● jedynie operacyjny	4% 66% 29%	6% 69% 25%
Charakter struktury organizacyjnej: ● sformalizowana, w miarę stała ● częściowo sformalizowana, w dużym stopniu elastyczna, zadaniowa ● niesformalizowana, elastyczna, wybitnie zadaniowa (wirtualna)	59% 35% 6%	71% 24% 4%
Zastosowanie koncepcji <i>lean management</i> : ● tak ● nie	65% 35%	59% 41%
Zastosowanie elementów <i>reengineeringu</i> : ● tak ● nie	35% 65%	29% 71%
Świadome wykorzystywanie <i>benchmarkingu</i> : ● tak ● nie	64% 36%	43% 57%
Zastosowanie <i>outsourcingu</i> : ● tak ● nie	49% 51%	37% 63%
Wykorzystanie elementów zarządzania jakością: ● tak ● nie	73% 27%	73% 27%

**Tab. 3. Wykorzystanie wybranych instrumentów zarządzania w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach**

Wybrane płaszczyzny badań	Duże przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa
1	2	3	4
Liczba badanych przedsiębiorstw	156	120	90
Stanowiska respondentów: ● kierownicze wyższego szczebla ● kierownicze średniego szczebla ● kierownicze niższego szczebla ● wykonawcze	6% 14% 14% 65%	9% 18% 25% 48%	11% 23% 16% 50%
Płeć respondentów: ● kobiety ● mężczyźni	51% 49%	51% 49%	63% 37%

1	2	3	4
Wiek respondentów: ● od 20 do 35 lat ● od 36 do 50 lat ● powyżej 50 lat	67% 31% 2%	83% 16% 2%	87% 13% 0%
Sposób zarządzania organizacją: ● wybitnie strategiczny ● strategiczny i operacyjny ● jedynie operacyjny	10% 78% 13%	3% 71% 26%	2% 48% 50%
Charakter struktury organizacyjnej: ● sformalizowana, w miarę stała ● częściowo sformalizowana, w dużym stopniu elastyczna, zadaniowa ● niesformalizowana, elastyczna, wybitnie zadaniowa (wirtualna)	81% 18% 1%	73% 23% 4%	39% 49% 12%
Zastosowanie koncepcji <i>lean management</i> : ● tak ● nie	48% 52%	67% 33%	73% 27%
Zastosowanie elementów <i>reengineeringu</i> : ● tak ● nie	48% 52%	24% 76%	8% 92%
Świadome wykorzystywanie <i>benchmarkingu</i> : ● tak ● nie	50% 50%	43% 57%	53% 47%
Zastosowanie <i>outsourcingu</i> : ● tak ● nie	47% 53%	38% 62%	31% 69%
Wykorzystanie elementów zarządzania jakością: ● tak ● nie	83% 17%	68% 33%	62% 38%

ników niższych szczebli na temat stosowania tej metody. Wynika chyba ona z niepełnej wiedzy tej drugiej grupy osób o działaniach firmy. Niepokoić może natomiast stosunkowo niskie wykorzystywanie idei *benchmarkingu* w administracji rządowej i samorządowej.

■ Coraz powszechniej wykorzystywany jest w Polsce *outsourcing*. Idea ta – koncentracji na kluczowych obszarach firmy, przekazywania innych obszarów działalności partnerom – ma zastosowanie we wszystkich przedsiębiorstwach, przede wszystkim dużych. W stosunkowo niewielkim stopniu jest jeszcze wykorzystywana w administracji rządowej i samorządowej.

■ Dużą wagę polskie przedsiębiorstwa przywiązują do zarządzania przez jakość. Szczególnie widoczne jest to w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw. Jest to często jedyna szansa dalszego ich rozwoju, czy też przetrwania.

Reasumując, cieszy szerokie wykorzystywanie w praktyce polskich przedsiębiorstw współczesnych instrumentów zarządzania. Jest ono w dużym stopniu wymuszone, spowodowane coraz bardziej konkurencyjnym rynkiem. Bez analizy rynku, nowych produktów, obniżania kosztów, zapewniania wysokiej jakości, żadne przedsiębiorstwo nie ma szans nie tylko na rozwój, ale nawet na przetrwanie. Martwi jednak stosunkowo niewielkie wykorzystywanie współczesnych instrumentów zarządzania w instytucjach administracji rządowej i samorządowej (silnie sformalizowanych, mało elastycznych, słabo podatnych na doskonalenie).

Na razie nie grozi im bankructwo – wysokie koszty funkcjonowania pokrywają podatnicy.

Marek Lisiecki

<sup>\*)</sup> Autor tego typu badania prowadził już wcześniej i na tej podstawie formułuje tezę o znacznym postępie w zakresie wykorzystywania w polskich przedsiębiorstwach nowoczesnych instrumentów zarządzania. Zob. M. LISIECKI: *Metody organizatorskie i kierownicze w praktyce przedsiębiorstw i instytucji*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 1 oraz tegoż autora *Kształcenie kadr kierowniczych małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie metod i technik zarządzania (na przykładzie doświadczeń Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie)*, [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania UŁ, Łódź 1996; *Metody organizatorskie, kierownicze w kształceniu współczesnych menedżerów*, [w:] *Restrukturyzacja kształcenia w zakresie zarządzania w polskich uczelniach państwowych i prywatnych w perspektywie integracji z Unią Europejską. Materiały konferencyjne – sekcja B*, KNOiZ PAN, IZPC, IOiZwP „ORGMASZ”, Częstochowa 1996; *Metody organizacji i zarządzania w świetle teorii i praktyki*, „Zeszyty Naukowe WSiZM” 1996, nr 1; *Methods of organizations and management in the light of theory and practice*, [w:] *Corporate management. Theory & practice*, The University of Finance and Management, Białystok 1997, s. 32–41; *Reengineering w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] *Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych*, IOiZ UG, Jurata-Sopot 1997.