

Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej

<https://doi.org/10.33141/po.2006.09.01>

Przeład Organizacji, Nr 9 (800), 2006, ss. 3-6

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Lichtarski

Wstęp

Opacowanie to stanowi syntetyczne sprawozdanie z realizacji części projektu badawczego, którego podstawowym zamiarem było poznanie opinii przedstawicieli różnych środowisk związanych z problematyką doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej (tzn.: naukowego, konsultingowego oraz przedsiębiorców i menedżerów), w takich kwestiach, jak:

- aktualny i postulowany zakres podejmowanych w przedsiębiorstwach działań skierowanych na doskonalenie (w tym unowocześnianie) zarządzania;
- przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody oraz
- osiągnane rezultaty (skuteczność i efektywność wdrożeń).

Eksploracji poglądów poszczególnych środowisk dokonano w roku 2005 z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet. Intencją tego opracowania jest prezentacja i wstępna próba interpretacji wyników badania przeprowadzonego w środowisku naukowym. Objętą sondażem reprezentację tego środowiska stanowili tzw. samodzielni pracownicy nauki (doktorzy habilitowani, profesorowie) najsilniej – w intencji badacza – związani z dyscypliną. W przygotowaniu listy 226 osób, do których skierowano ankietę, wielce pomocne były wyniki prac prowadzonych w Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w poprzedniej kadencji (z udziałem autora) i obecnej (pod kierunkiem prof. dr. hab. Michała Trockiego), mających na celu identyfikację potencjału osobowego środowiska. W odpowiedzi otrzymano 95 wypełnionych ankiet, które stanowią źródło prezentowanych tu wyników.

Zakres działań usprawniających

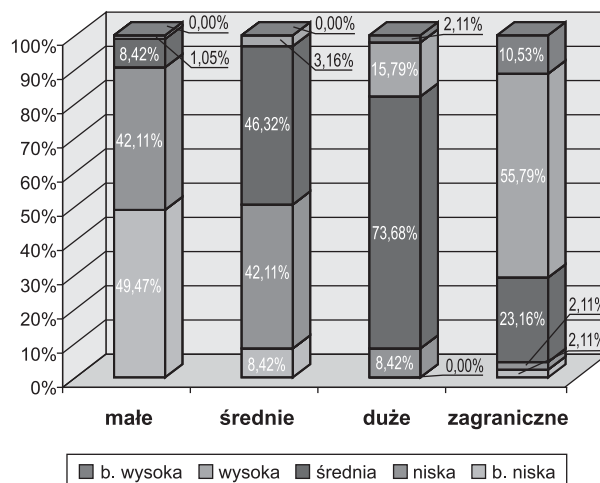
Badanie opinii respondentów odnośnie do aktualnego i postulowanego zakresu działań skierowanych na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach poprzedzono pytaniami o ogólną ocenę aktywności przedsiębiorstw w tym zakresie. Jedno z nich dotyczyło oceny zdolności i skłonności przedsiębiorstw krajowych (z podziałem na klasy wielkościowe) i zagranicznych do stosowania w praktyce

dorobku nauk o zarządzaniu. Uzyskane wyniki zamieszczono na rys. 1. Wskazują one, że w opiniach respondentów badane właściwości przedsiębiorstw mają najniższy poziom w małych przedsiębiorstwach krajowych i podnosi się on w miarę wzrostu ich wielkości, przy czym w każdym przypadku w przedsiębiorstwach krajowych jest niższy niż w zagranicznych. Przyjmując, że obraz ten odzwierciedla rzeczywistość, można sformułować następujące wnioski.

■ Wzrost udziału przedsiębiorstw zagranicznych prowadzących działalność na terytorium Polski oznacza większą aktywność w implementacji dorobku nauk o zarządzaniu. Jeśli nawet początkowo dotyczy ona głównie tych przedsiębiorstw, to z upływem czasu można oczekiwać, że (na zasadzie dyfuzji) obejmie także przedsiębiorstwa krajowe.

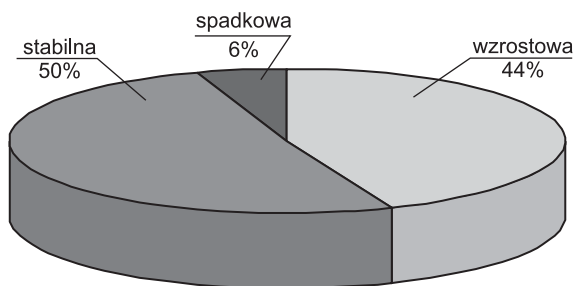
■ Duży i utrzymujący się udział w strukturze podmiotowej polskiej gospodarki małych przedsiębiorstw krajowych wykazujących niską podatność na zastosowanie dorobku nauk o zarządzaniu każe zastanowić się nad potrzebami i warunkami tych zastosowań.

Zapytano także w sposób ogólny o ocenę tendencji zmian owej zdolności i skłonności (a tym samym po-



Rys. 1. Zdolność i skłonność przedsiębiorstw krajowych (różnych klas wielkości) i zagranicznych do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Tendencje zmian zdolności i skłonności przedsiębiorstw do implementacji dorobku nauk o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

datności) przedsiębiorstw do stosowania rozwiązań oferowanych przez naukę. Uzyskany wynik, zamieszczony na rys. 2, wskazuje, że w opiniach niewielu ponad 50% badanych sytuacja w tym zakresie jest stabilna, zaś 44% respondentów dostrzega tendencję wzrostową owej podatności. Wynik taki można zinterpretować jako umiarkowanie korzystny dla zastosowań nauki w praktyce gospodarczej, a jego weryfikacja wymagałaby powtórzenia badania po pewnym czasie.

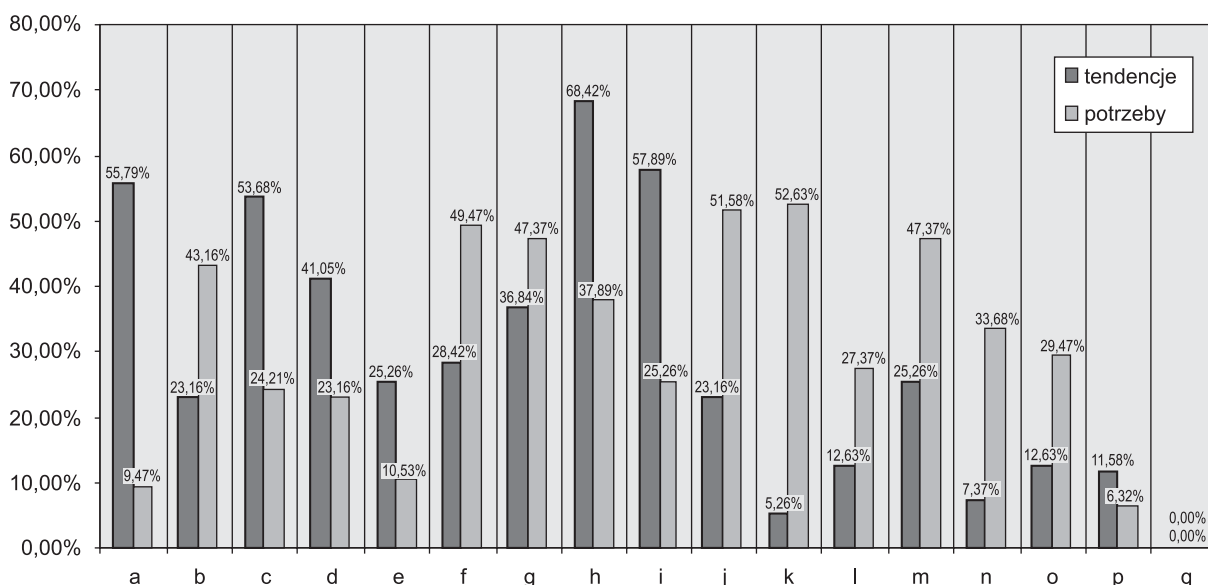
Kolejnym, chyba najistotniejszym fragmentem badania działań doskonalących zarządzanie była próba identyfikacji typów podejmowanych w tym zakresie przedsięwzięć (występujących w tym zakresie tendencji) w powiązaniu z postulowaną ich strukturą.

Wachlarz typów przedsięwzięć (w formie otwartej) został wcześniej opracowany i zadany respondentom, co było istotne do uzyskania możliwości kumulacji 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). Uzyskane w wyniku tego postępowania zestawienie przedsięwzięć, oznaczonych kolejnymi literami alfabetu, było następujące:

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

Graficzne i liczbowe ujęcie wyników zawiera rys. 3.



Rys. 3. Realizowane i postulowane typy przedsięwzięć służących do doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

W opisie stanu istniejącego i ocenie potrzeb w zakresie działań doskonalących zarządzanie występują, jak widać, istotne rozbieżności. Najczęściej obserwowane w praktyce przedsięwzięcia to:

- h) implementacja i/lub rozwój orientacji pro jakościowej i metod zarządzania jakością,
- i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod,
- a) porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych,
- c) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich jak, np. środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel).

Ocena potrzeb działań w tych dziedzinach jest natomiast dość niska, a nawet (np. a) bardzo niska.

Preferencje respondentów lokują się głównie w obszarach takich przedsięwzięć, jak:

- k) implementacja i/lub rozwój zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się,
- j) implementacja i/lub rozwój orientacji na człowieka (HRM),
- f) implementacja i rozwój zarządzania strategicznego,
- g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- m) implementacja i/lub rozwój orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami),
- b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.).

Obszary te charakteryzują się jednocześnie (w ocenie respondentów) umiarkowaną lub niską (np. k) aktywnością działań usprawniających w praktyce.

Na tle powyższych wyników jawią się trudne i ważne pytania, które w tym miejscu można jedynie sformułować, np.:

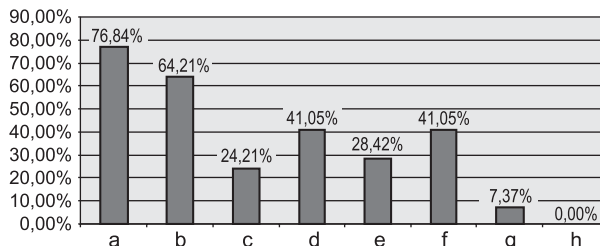
- jakie są przyczyny różnic między postrzeganym stanem i rekomendacjami odnośnie do działań doskonalących zarządzanie,
- jakie zmiany w preferencjach i w strukturze działań usprawniających w praktyce byłyby uzasadnione,
- przy jakich warunkach i jakimi sposobami byłoby możliwe doprowadzenie do tych zmian?

Przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody

Strukturę odpowiedzi na temat postrzeganych przesłanek podejmowania działań usprawniających przez menedżerów ilustruje rys. 4.

W zadanym, przedstawionym niżej, wachlarzu potencjalnych odpowiedzi pytano o motywy wynikające z:

- a) potrzeby rozwiązania konkretnych problemów praktycznych,
- b) dążenia do wzrostu konkurencyjności (przez obniżkę kosztów, wzrost wydajności itd.),
- c) troski o zewnętrzny (w tym marketingowy) wizerunek firmy,
- d) troski o osobisty prestiż i awans zawodowy,
- e) agitacyjnej działalności firm konsultingowych,
- f) mody na określoną koncepcję czy metodę zarządzania,
- g) innych powodów (jakich?),
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



Rys. 4. Główne przesłanki po stronie menedżerów do podejmowania i wprowadzania zmian

Źródło: opracowanie własne.

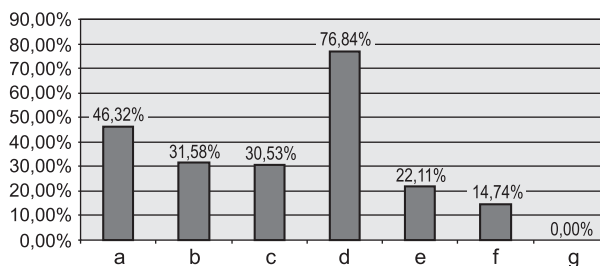
Ocena menedżerskich motywów działań usprawniających zarządzanie jest w opinii pracowników nauki, jak widać, wyraźnie pozytywna. Motywy a i b, które można uznać za najbardziej racjonalne, dostrzega zdecydowanie najwięcej respondentów. Jednocześnie znajduje w tych opiniach potwierdzenie teza, że nieobce podejmowanej działalności w badanym zakresie są motywy o charakterze subiektywnym, jak np. troska o osobisty prestiż bądź moda na określoną koncepcję czy metodę zarządzania.

Chcąc rozpoznać, jakie – w opinii respondentów – główne siły powstrzymują menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu, zaproponowano w wachlarzu pytań, że mogą one tkwić w:

- a) przeciążeniu menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) braku środków finansowych,
- c) obawach o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedoborach wiedzy i umiejętności menedżerskich,
- e) braku istotnej potrzeby wprowadzania zmian,
- f) innych powodach (jakich?),
- g) nie mam zdania w tej sprawie.

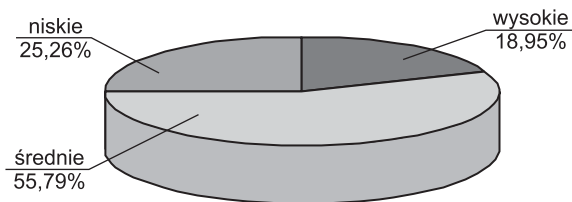
Jak widać z uzyskanych odpowiedzi (na rys. 5), siły te są postrzegane w zdecydowanej większości po stronie samych menedżerów, a ściślej – w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą. Pozytywne zweryfikowanie słuszności takiej opinii stanowiłoby istotną wskazówkę, gdzie należy poszukiwać źródeł wzrostu aktywności działań doskonalących zarządzanie.

Przeprowadzanie sondażu w środowisku pracowników nauki stanowiło dogodną okazję do samooceny ich (naszej) aktywności w zakresie implementacji dorobku naukowego w praktyce. Ogólne pytanie o stopień wykorzystania kompetencji i możliwości respondentów przyniosło wynik przedstawiony na rys. 6. Oznacza to, że w ponad połowie przypadków jest to stopień średni, w mniej niż 20% wysoki i w ponad 25%



Rys. 5. Główne siły powstrzymujące menedżerów przed inicjowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Wykorzystanie kompetencji i możliwości respondentów w zakresie implementacji dorobku naukowego w praktyce

Źródło: opracowanie własne.

niski. Można więc przyjąć, że jest to ogólnie stopień średni, a więc rezerwy wzrostu znaczne.

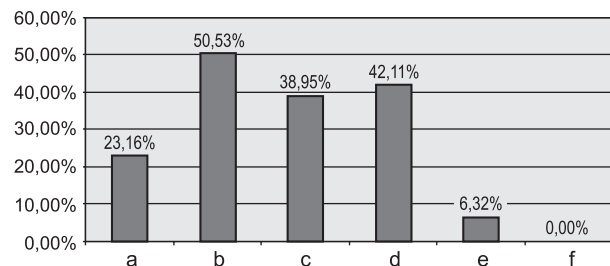
Pytanie o przyczyny niepełnego wykorzystania możliwości respondentów w zakresie implementacji dorobku nauki w praktyce przyniosło wynik odzwierciedlony na rys. 7. Zadany wachlarz możliwych odpowiedzi uwzględniał następujące przyczyny owego zjawiska:

- moja słaba aktywność w tym kierunku,
- moje wysokie zaangażowanie w pracę dydaktyczną i/lub naukową,
- mała liczba ofert współpracy bezpośrednio ze strony menedżerów,
- niesprawność instytucjonalnego systemu współdziałania nauki i praktyki gospodarczej w sferze zarządzania (w tym funkcjonowania firm konsultingowych),
- inne powody (jakie?),
- nie mam zdania w tej sprawie.

Rozrzut owych przyczyn jest, jak widać, dość duży, a dominujące wśród nich jest duże zaangażowanie w pracę dydaktyczną i/lub naukową.

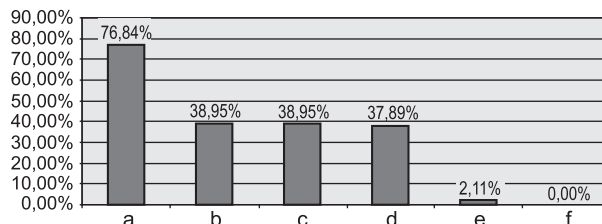
Ostatnie z postawionych respondentom zadań polegało na wytypowaniu najważniejszych sposobów ich udziału w transferze dorobku nauk o zarządzaniu do praktyki gospodarczej. Uzyskane wyniki zawiera rys. 8. Zaproponowany wachlarz możliwych sposobów był następujący:

- dobre kształcenie przyszłych i obecnych menedżerów na różnych typach studiów (licencjackich, magisterskich, podyplomowych, doktoranckich) i w innych formach (np. kursów),
- udział w organach nadzorczych i doradczych przedsiębiorstw i stymulowanie z tej pozycji zastosowań dorobku naukowego,



Rys. 7. Przyczyny niewykorzystania możliwości respondentów w zakresie implementacji dorobku nauki w praktyce

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 8. Najwłaściwsze sposoby udziału respondentów w transferze dorobku nauk o zarządzaniu do praktyki gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

- udział w profesjonalnie organizowanym konsultingu,
- bezpośredni udział w realizacji projektów w przedsiębiorstwach,
- inny (jaki?),
- nie mam zdania w tej sprawie.

Okazuje się, że przy równoważnym i znaczącym (sięgającym blisko 40%) wskazaniu sposobów ujętych w punktach: b, c i d, zdecydowanie największą wagę respondenci przypisali sposobowi określonymu jako dobre kształcenie przyszłych i obecnych menedżerów. Takie stanowisko wydaje się wysoce zasadne; ten sposób wpływania na transfer rozwiązań naukowych do praktyki perspektywnie powinien okazać się najbardziej owocny.

Zakończenie

Wyniki sondażu przeprowadzonego wśród stosunkowo licznej grupy samodzielnych pracowników nauki (95 osób) dostarczają pewien obraz poglądów przedstawicieli tego środowiska w Polsce odnośnie do uwarunkowań, przebiegu, rezultatów i perspektyw zmian w zarządzaniu funkcjonującymi na polskim rynku przedsiębiorstwami. W interpretacji i wykorzystywaniu wyników tych badań należy jednak pamiętać o wszystkich ograniczeniach wynikających z ich przedmiotu, podmiotu i użytej metody. W szczególności zaś należy pamiętać, że obraz poglądów niekoniecznie musi być wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości.

W obrazie tym widoczne są zarówno liczne przeszkody i nieprawidłowości w inicjowaniu i przeprowadzaniu badanych procesów, ale też występują zjawiska i tendencje pozytywne. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w trudnym, konkurencyjnym środowisku będzie zapewne te pozytywne tendencje wzmacniać w takim stopniu, że w przyszłości staną się one dominujące. Pozwala to więc z ufnością patrzeć w przyszłość, która powinna przynosić systematyczną poprawę jakości zarządzania w polskich przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badanie nie daje satysfakcjonujących odpowiedzi na wiele ważnych, acz trudnych pytań, np. o skalę i przyczyny nieprawidłowości w procesie działań usprawniających zarządzanie, o drogi ich unikania lub eliminowania itp. Pole badań pozostaje zatem szeroko otwarte.

prof. dr hab. Jan Lichtarski

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
AE we Wrocławiu