

# Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach

<https://doi.org/10.33141/po.2006.10.01>

Prze**gl**ąd Organizacji, Nr 10 (801), 2006, ss. 7-11  
www.prze**gl**adorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Jan Lichtarski*

## Wstęp

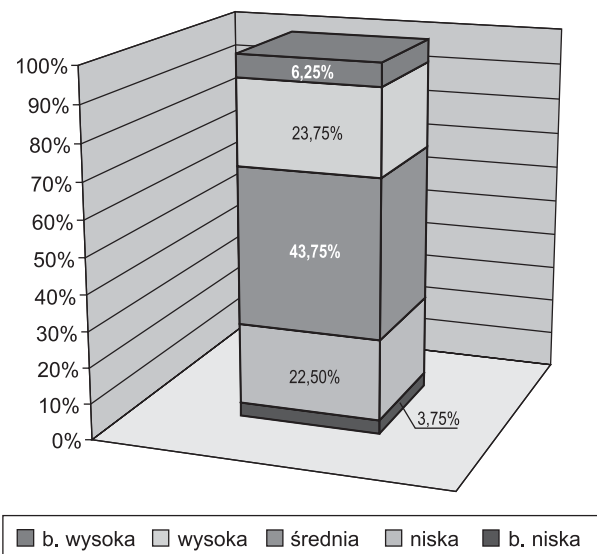
**O**pracowanie to stanowi syntetyczne sprawozdanie z realizacji części projektu badawczego, którego podstawowym zamiarem było poznanie opinii przedstawicieli różnych, związanych z problematyką doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej, środowisk (tzn. naukowego, konsultingowego oraz przedsiębiorców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

- aktualny i postulowany zakres podejmowanych w przedsiębiorstwach działań skierowanych na doskonalenie (w tym unowocześnianie) zarządzania,
- źródła, cele i motywy tych działań,
- towarzyszące im przeszkody i okoliczności sprzyjające oraz
- osiągnięte rezultaty (w szczególności skuteczność wdrożeń).

Eksploracji poglądów poszczególnych środowisk dokonano w 2005 roku z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet. Intencją tego opracowania jest prezentacja i wstępna próba interpretacji wyników badania przeprowadzonego w środowisku przedsiębiorców i menedżerów\*. Objętą sondażem reprezentację tego środowiska 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). Ponieważ w większości objętych badaniem kwestii zarejestrowane różnice stanowisk respondentów były mało istotne, zrezygnowano z systematycznej prezentacji wyników badania w tym przekroju, na rzecz wskazywania jedynie przypadków większych różnic.

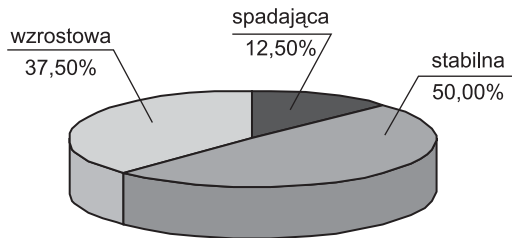
## Dotychczasowy i postulowany zakres działań

**P**unktem wyjściowym sondażu była ogólna ocena ze strony respondentów podatności (zdolności, skłonności) „ich” przedsiębiorstw do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu. Jej wynik, zilustrowany na rysunku 1, wskazuje, że przedsiębiorcy i menedżerowie relatywnie wysoko oceniają badaną właściwość. Dla ponad 75% spośród nich jest ona bardzo wysoka (6,25%), wysoka (23,75%) lub przynajmniej średnia (43,75%). Jeśli nawet w odpowiedziach tych dał o sobie znać „efekt poprawności”, to także samą świadomość potrzeby bycia podatnym na zmiany w zarządzaniu można ocenić pozytywnie. Analiza odpowiedzi w przekroju źródeł pochodzenia kapitału wskazuje, że oceny niskie i bardzo niskie owej podatności są podobne, zaś po stronie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wyraźnie więcej jest ocen najwyższych (wysokiej i bardzo wysokiej). Stosunkowo korzystny jest także wynik odpowiedzi na pytanie o tendencje zmian owej podatności, zamieszczony na



**Rys. 1. Podatność (zdolność i skłonność) przedsiębiorstwa do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 2. Tendencja zmian podatności przedsiębiorstwa do implementacji dorobku nauk o zarządzaniu**

Źródło: opracowanie własne.

rysunku 2. Dla 50% jest ona bowiem stabilna, a dla 37,5% wzrostowa. W tym miejscu warto nawiązać do analogicznego sondażu przeprowadzonego w grupie samodzielnych pracowników nauki z zakresu zarządzania, który w omawianych tu kwestiach, w odniesieniu do firm dużych i z kapitałem zagranicznym, przyniósł wyniki kierunkowo zbliżone z powyższymi.

Kolejnym, chyba najistotniejszym fragmentem badania zakresu działań doskonalących zarządzanie była próba identyfikacji typów podejmowanych (dotychczas) w tym zakresie przedsięwzięć w powiązaniu z postulowaną ich strukturą. Wachlarz wyróżnionych, oznaczonych kolejnymi literami alfabetu, typów przedsięwzięć (w formie otwartej) został respondentom zadany, co było istotne do uzyskania możliwości kumulacji wyników. Był on następujący:

- 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),

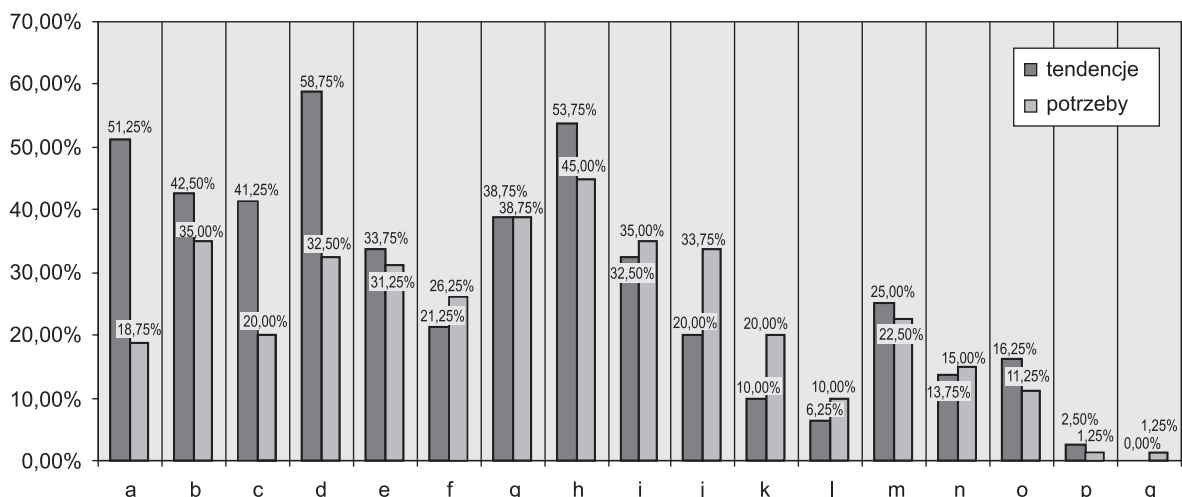
- implementacja i rozwój zarządzania strategicznego,
- implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- implementacja i/lub rozwój 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 rysunek 3.

Identyfikacja dotychczasowych tendencji wskazuje na dominację takich działań, jak:

- implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np.: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, inwestycje, B+R; itd.),
- 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).
- implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka.

Mamy tu więc do czynienia zarówno z tradycyjnym podejściem do usprawniania sfery organizacji i zarządzania, jak i z elementami podejścia nowoczesnego (h,g), przy czym kierunków działań najbardziej współcześnie w literaturze propagowanych (k,m,n,) wyraż-



**Rys. 3. Dotychczasowe tendencje oraz potrzeby w doborze typów przedsięwzięć służących do doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne.

nie brakuje. Taki wizerunek procesów usprawniania organizacji i zarządzania nie znajduje ze strony respondentów zdecydowanego poparcia. Potrzeby realizacji tych ww. działań oceniane są bowiem w większości przypadków, zwłaszcza w najbardziej tradycyjnych obszarach usprawnień, na wyraźnie niższym poziomie. Do kierunków najbardziej popieranych należą:

- h) implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod,
- b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.).

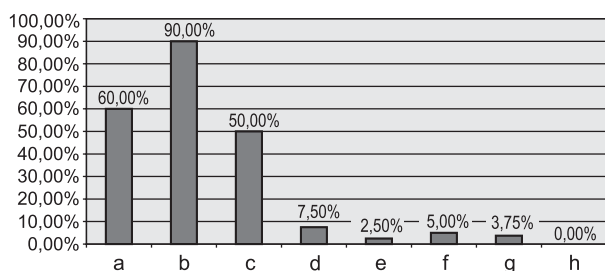
Generalnie, w opinii respondentów potrzeby rzadko przewyższają rzeczywistą skalę działań, a ich poziom jest szczególnie niski w prawej części wykresu (k-o), gdzie ujęto kierunki działań uznawane często za najbardziej postępowe i przyszłościowe. Wyniki analogicznego badania zestawione w przekroju źródeł pochodzenia kapitału są kierunkowo zbieżne (nie wykazują drastycznych różnic), a najistotniejszą różnicą jest wyraźnie wyższa w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego ocena potrzeb w zakresie rozwoju orientacji na człowieka (j). Także nieco wyższe są tu oceny zarówno dotychczasowych tendencji, jak i potrzeb działań w zakresie implementacji nowoczesnych rozwiązań ujętych w prawej części wykresu.

**Przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody**

**S**trukturę odpowiedzi na temat postrzeganych przesłanek podejmowania przez menedżerów działań usprawniających ilustruje rysunek 4.

W zadanym, przedstawionym niżej wachlarzu 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) agitated działalności firm konsultingowych,
- f) mody na określoną koncepcję czy metodę zarządzania,
- g) innych powodów (jakich?) .....
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



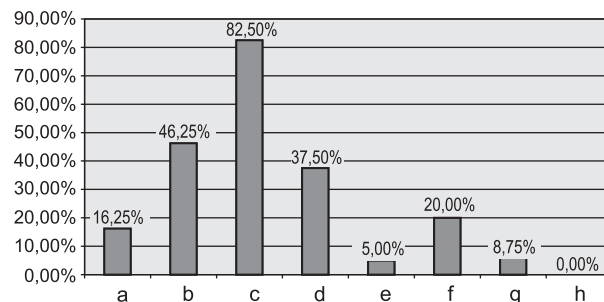
**Rys. 4. Główne przesłanki podejmowania i wprowadzania zmian**

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy i menedżerowie zasadniczo nie przyznają się do ulegania wpływowi czynników irracjonalnych o najwyższym stopniu subiektywizmu. Jest natomiast nieco zaskakujące, choć ze wszech miar godne poparcia, niemal powszechne postrzeganie działań usprawniających w sferze organizacji i zarządzania jako istotnego czynnika wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Warto tu zauważyć, że obraz przesłanek działań usprawniających otrzymany w wyniku sondażu przeprowadzonego w środowisku pracowników nauki był kierunkowo zbieżny z powyższym, przesłanki a) i b) tam bowiem również dominowały, natomiast w znacząco wyższym stopniu były wskazywane jako istotne przesłanki d) i f), czyli związane z prestiżem i modą.

Kolejna objęta badaniem kwestia, istotna dla podejmowania działań usprawniających, sprowadzała się do rozpoznania źródeł pomysłów i inicjatyw w tym zakresie. Potencjalne, główne źródła pomysłów i inicjatyw wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, wymienione w wachlarzu możliwych odpowiedzi, były następujące:

- a) pracownicy szczebla wykonawczego,
- b) kierownicy szczebla średniego,
- c) przedstawiciele najwyższego (top) kierownictwa,
- d) właściciele,
- e) przedstawiciele organów nadzorczych lub instancji zwierzchnich,
- f) przedstawiciele partnerów gospodarczych (dostawców, odbiorców, instytucji finansowych itp.),
- g) firmy konsultingowe,
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



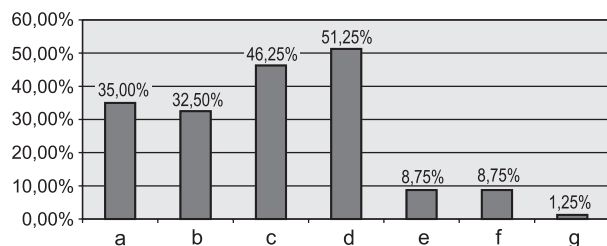
**Rys. 5. Źródła pomysłów i inicjatyw wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę odpowiedzi na tak sformułowane pytanie zamieszczono na rysunku 5. Wynika z tego, że najpowszechniej występującym źródłem zmian w interesującym nas zakresie jest kierownictwo najwyższego szczebla (top management), a kolejne znaczące miejsca zajmują kierownicy szczebla średniego i właściciele. Jediną znaczącą różnicą wyniku badania respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jest wyraźnie częstsze wskazywanie (blisko 40%) jako źródła pomysłów i inicjatyw pracowników szczebla wykonawczego a). Może tu zaskakiwać słaba pozycja przedstawicieli organów nadzorczych i instancji zwierzchnich oraz firm konsultingowych.

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.



**Rys. 6. Główne siły powstrzymujące inicjowanie i realizację zmian w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne.

Ilustrację struktury odpowiedzi na tak postawiony problem zawarto na rysunku 6. Oznacza to, że główne hamulce zmian w zarządzaniu w przekonaniu przedsiębiorców i menedżerów mają znacznie zróżnicowaną strukturę i lokują się w:

- a) przeciążeniu menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) braku środków finansowych,
- c) obawach o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedoborach wiedzy i umiejętności menedżerskich.

Znamienne jest, że najczęściej wskazywanym hamulcem były niedobory wiedzy i umiejętności menedżerskich, podobnie zresztą jak w opinii pracowników nauki. Jest to więc, jak widać, dość (i chyba zasłużenie) surowa samoocena kompetencji respondentów. Także ocena istotności innych przyczyn wydaje się realistyczna.

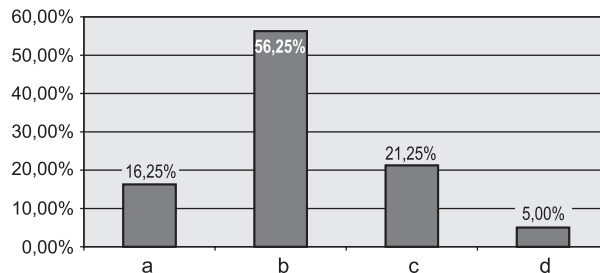
### Ocena pomysłów i projektów zmian oraz skuteczności i efektywności wdrożeń

**W**ażnym aspektem zmian jest racjonalność metodologiczna procesu ich przygotowania i przeprowadzenia, a następnie skuteczność i efektywność wdrożeń. W krótkiej, z konieczności, ankiecie te złożone zagadnienia można było uwzględnić jedynie śladowo.

W celu zorientowania się w poziomie metodycznego przygotowania zmian zapytano o zakres i charakter oceny projektów, przy czym możliwe warianty oceny mogły być następujące:

- a) we wszystkich fazach ich opracowania (przez dominujące osoby) raczej pobieżnie, intuicyjnie, ogólnikowo,
- b) we wcześniejszych fazach pobieżnie, ale w późniejszych bardziej szczegółowo i profesjonalnie,
- c) we wszystkich fazach szczegółowo i profesjonalnie,
- d) nie mam zdania w tej sprawie.

W odpowiedzi uzyskano obraz pokazany na rysunku 7. Zdecydowana dominacja odpowiedzi b) wskazuje na umiarkowane poprawną praktykę postępowania w badanej kwestii. Powinna ona chronić przed możliwością popełniania poważniejszych błędów w przygotowaniu zmian.



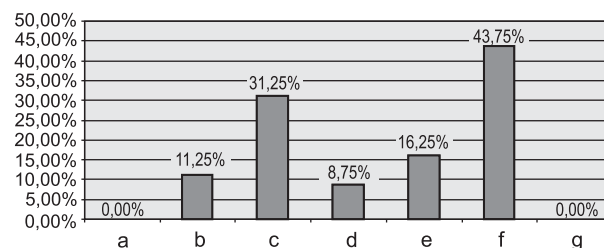
**Rys. 7. Ocena pomysłów i projektów zmian**

Źródło: opracowanie własne.

Do uzyskania obrazu stopnia powodzenia (skuteczności, efektywności) dokonywanych zmian zapytano, czy podejmowane w celu spowodowania zmian w zarządzaniu przedsięwzięcia:

- a) kończą się kompletnym niepowodzeniem (nieskuteczne wdrożenie, brak efektów),
- b) na ogół kończą się tylko częściowym i przejściowym powodzeniem (po pewnym czasie powraca stan sprzed zmiany),
- c) na ogół kończą się częściowym i trwałym powodzeniem,
- d) tylko w niewielkiej części kończą się pełnym powodzeniem,
- e) na ogół kończą się pełnym, trwałym powodzeniem,
- f) stopień powodzenia jest zróżnicowany i zależy od złożoności i trudności przedsięwzięcia,
- g) nie mam zdania w tej sprawie.

Strukturę uzyskanych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 8.



**Rys. 8. Efekty przedsięwzięć podejmowanych w celu spowodowania zmian**

Źródło: opracowanie własne.

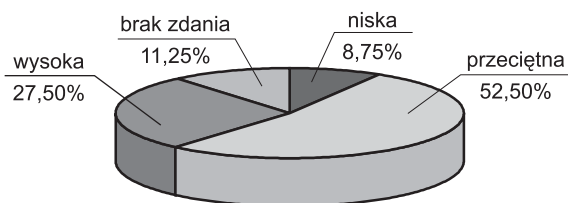
Okazuje się więc, że i w tym przypadku dominują odpowiedzi (c, f) wskazujące na umiarkowany i zróżnicowany stopień powodzenia przedsięwzięć. Nie powinno to radykalnie zniechęcać menedżerów do kontynuowania procesów usprawnień, ale też nie stanowi silnego wzmocnienia dla ich zwolenników. Płynnie stąd natomiast wskazanie o potrzebie wzmocnienia wysiłków na rzecz poprawy skuteczności i efektywności wdrożeń.

### Ocena walorów dorobku naukowego oraz współpracy ze środowiskami naukowym i konsultingowym

**W**śród wielu czynników wpływających na podejmowanie i rezultaty zmian w sferze organizacji i zarządzania znaczący udział przypada walorom aplikacyjnym dorobku naukowego. Ponieważ dorobek ten jest już ilościowo i rodzajowo bardzo



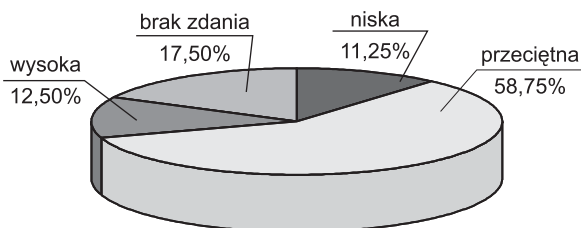
bogaty, rozproszony, operujący zróżnicowanym językiem, oferujący często przeciwstawne metody i rozwiązania itd., jego stosowanie w praktyce zarządzania może być trudne. Dlatego też zapytano o ocenę jego stosowalności (walorów aplikacyjnych), a uzyskany wynik zamieszczono na rysunku 9.



**Rys. 9. Ocena walorów aplikacyjnych dorobku nauk o zarządzaniu**

Źródło: opracowanie własne.

Ocena ta wypada stosunkowo korzystnie, ponieważ u 80% respondentów jest to ocena przeciętna (52,5%) lub wysoka (27,5%), zaś tylko niespełna 9% daje ocenę niską. Wynik taki nie zwalnia jednak wszystkich tworzących dzieła o przeznaczeniu aplikacyjnym z obowiązku ustawicznej troski o ich walory zastosowawcze.

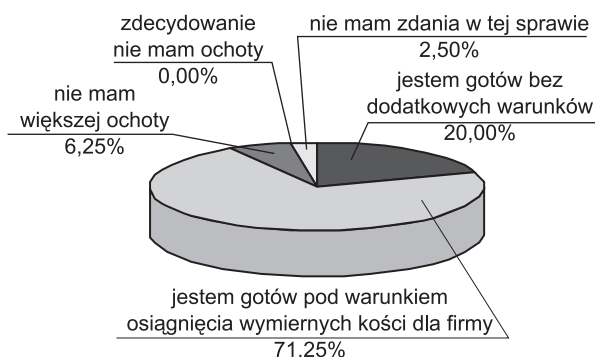


**Rys. 10. Ocena profesjonalizmu i skuteczności działania firm konsultingowych**

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną, ważną dla możliwości i pomyślności praktycznych zastosowań dorobku naukowego kwestią jest szeroko pojmowany profesjonalizm firm konsultingowych. Jego ocena ze strony respondentów, zamieszczona na rysunku 10, jest nieco mniej korzystna niż powyższa ocena dorobku naukowego, ale ciągle jest to ocena umiarkowanie dobra (dla 58,7% średnia, dla 12,5% wysoka).

Pewną formą rekapitulacji sondażu było postawienie pytania o gotowość respondentów do współpracy



**Rys. 11. Gotowość przedsiębiorców do współpracy z przedstawicielami środowiska naukowego**

Źródło: opracowanie własne.

z przedstawicielami środowiska naukowego, a uzyskane odpowiedzi zamieszczono na rysunku 11. Wynik wskazujący, że 20% respondentów wykazuje bezwarunkową gotowość do współpracy z ludźmi nauki, a dalsze ponad 71% warunkuje ową gotowość uzyskaniem wymiernych korzyści dla firmy, można uznać za wysoce satysfakcjonujący, a jednocześnie – dla ludzi nauki – mobilizujący.

### Uwagi końcowe

**P**rzeprowadzone badanie dało dość złożony i zróżnicowany obraz skali i kierunków dotychczasowych oraz postulowanych działań zmierzających do doskonalenia systemów zarządzania w dużych, funkcjonujących na polskim rynku przedsiębiorstwach. Wynikiem badania jest także, widziany oczami przedsiębiorców i menedżerów, obraz uwarunkowań, niektórych cech przebiegu, a także konsekwencji tych działań.

Wszelkie uogólnienia, z wielu powodów, takich np. jak: konieczne uproszczenia i nieuniknione niedoskonałości procesu badawczego, ograniczenia jego reprezentatywności itd. są trudne i ryzykowne. Wydaje się jednak, że jest możliwość sformułowania kilku wysoce uprawdopodobnionych wniosków, które nie zawsze zgodne są z obiegowymi opiniami na temat objętego badaniem obszaru działalności, opiniami na ogół mało pochlebnymi, by nie powiedzieć zdecydowanie krytycznymi.

I tak np. okazuje się, że przedsiębiorcy i menedżerowie skłonni są dostrzegać w działaniach organizatorskich możliwość wsparcia przy rozwiązywaniu różnych, ważnych dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstw problemów, do problemów wzmacniania konkurencyjności włącznie. Wydają się mieć w większości dość wyważone i racjonalne zdanie odnośnie do uwarunkowań i możliwych rezultatów tych działań. W ich poglądach i opiniach nie jest podważana celowość tych działań.

Respondenci liczą się z ryzykiem częściowych niepowodzeń w procesach zmian w systemach zarządzania, ale nie zaznaczają wyraźnie w ich postawach sceptycyzm, czy też bojaźń przed podejmowaniem zmian z powodu groźby ograniczonej skuteczności wdrożeń. Powyższe poglądy i postawy implikują to, że wola ich dalszego prowadzenia dość wyraźnie przeważa.

Dla orędowników i propagatorów dynamicznych zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw i przenoszenia w ten sposób dorobku naukowego do praktyki zarządzania wykazana w tym sondażu postawa przedsiębiorców i menedżerów może być uznana jako zbyt zachowawcza, konserwatywna, krótkowzroczna (w nieco mniejszym stopniu dotyczy to przedsiębiorców i menedżerów z firm z kapitałem zagranicznym). Jako taka jawi się ona np. w porównaniu z bardziej nowatorską i postępową postawą, jaką w podobnym sondażu zajęli przedstawiciele środowiska naukowego. Gdyby taka ocena postawy respondentów okazała się uzasadniona, oznaczałoby to istnienie dużego pola dla wielokierunkowej aktywności środowiska naukowego na rzecz upowszechniania zastosowań myśli naukowej w praktyce zarządzania.

prof. dr hab. Jan Lichtarski

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
AE we Wrocławiu

<sup>\*</sup> Wyniki badania przeprowadzonego w środowisku naukowym zamieszczono w nr 9/2006 „Przeglądu Organizacji”.