

Rzeczywiste i preferowane kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami w opiniach ich głównych aktorów

<https://doi.org/10.33141/po.2006.11.01>

Przeład Organizacji, Nr 11 (802), 2006, ss. 7-10

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Lichtarski

Wstęp

Pracowanie to stanowi syntetyczne sprawozdanie z realizacji 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
- osiągnięte rezultaty (skuteczność i efektywność wdrożeń).

Badania poglądów przedstawicieli poszczególnych środowisk przeprowadzono w 2005 roku z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet.

Intencją tego opracowania jest porównawcze zestawienie ważniejszych wyników dotyczących rzeczywistego i postulowanego zakresu zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami, uzyskanych w badaniu poszczególnych środowisk¹⁾, a także wstępna próba ich interpretacji.

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 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 jak w środowisku 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.

Tab. Wyniki badań, ujęcie liczbowe (częstość wskazań w %)

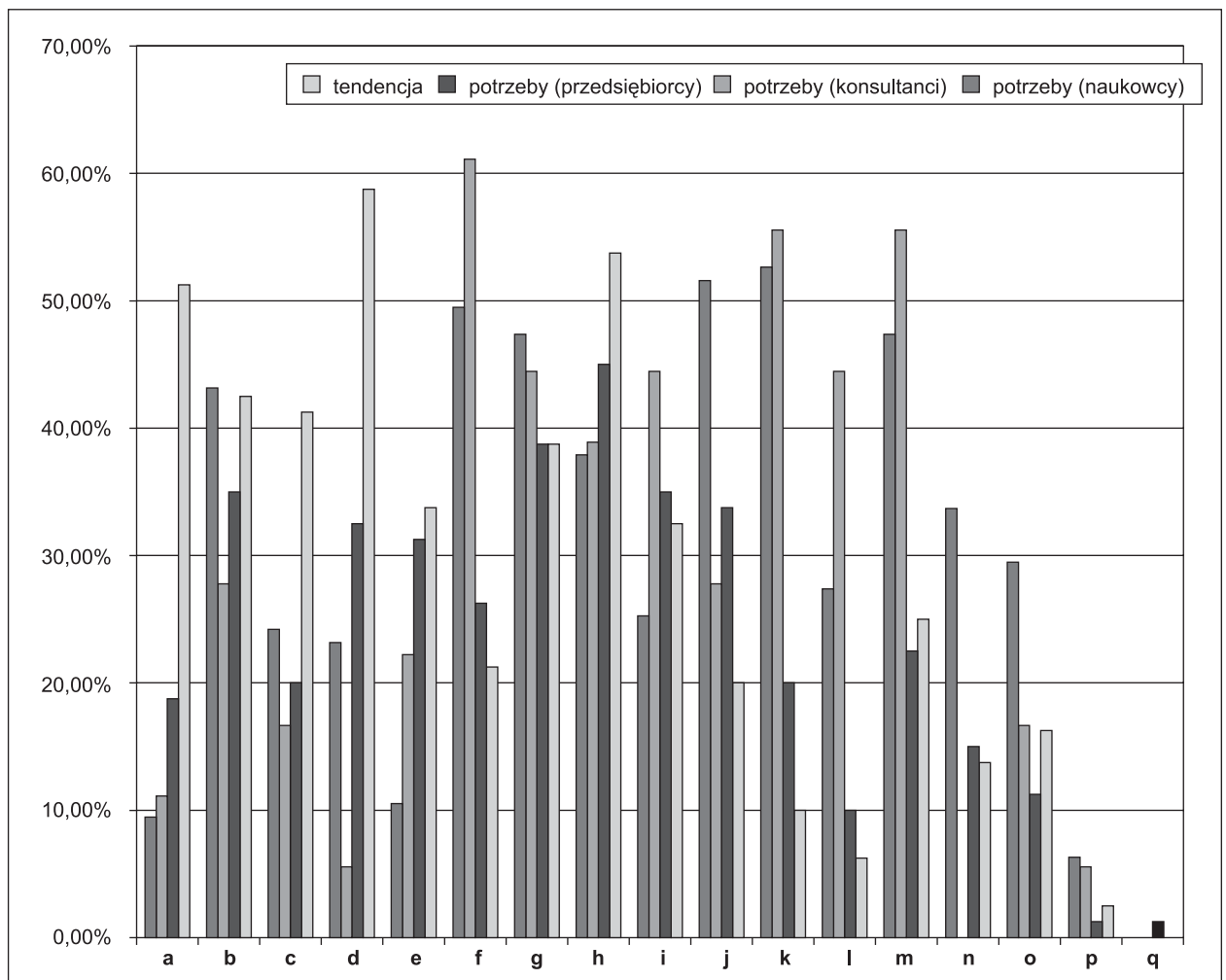
	a	b	c	d	e	f	g	h	
Tendencje	51,25%	42,50%	41,25%	58,75%	33,75%	21,25%	38,75%	53,75%	
Potrzeby (przedsiębiorcy)	18,75%	35,00%	20,00%	32,50%	31,25%	26,25%	38,75%	45,00%	
Potrzeby (konsultanci)	11,11%	27,78%	16,67%	5,56%	22,22%	61,11%	44,44%	38,89%	
Potrzeby (naukowcy)	9,47%	43,16%	24,21%	23,16%	10,53%	49,47%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

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 do uzyskania możliwości kumulacji uzyskiwanych wyników i ich porównywania w przekroju badanych środowisk. Wachlarz wyróżnionych typów przedsięwzięć (w formie otwartej), oznaczonych kolejnymi literami alfabetu, 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 pro jakościowej 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?)



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

q) nie mam zdania w tej sprawie.

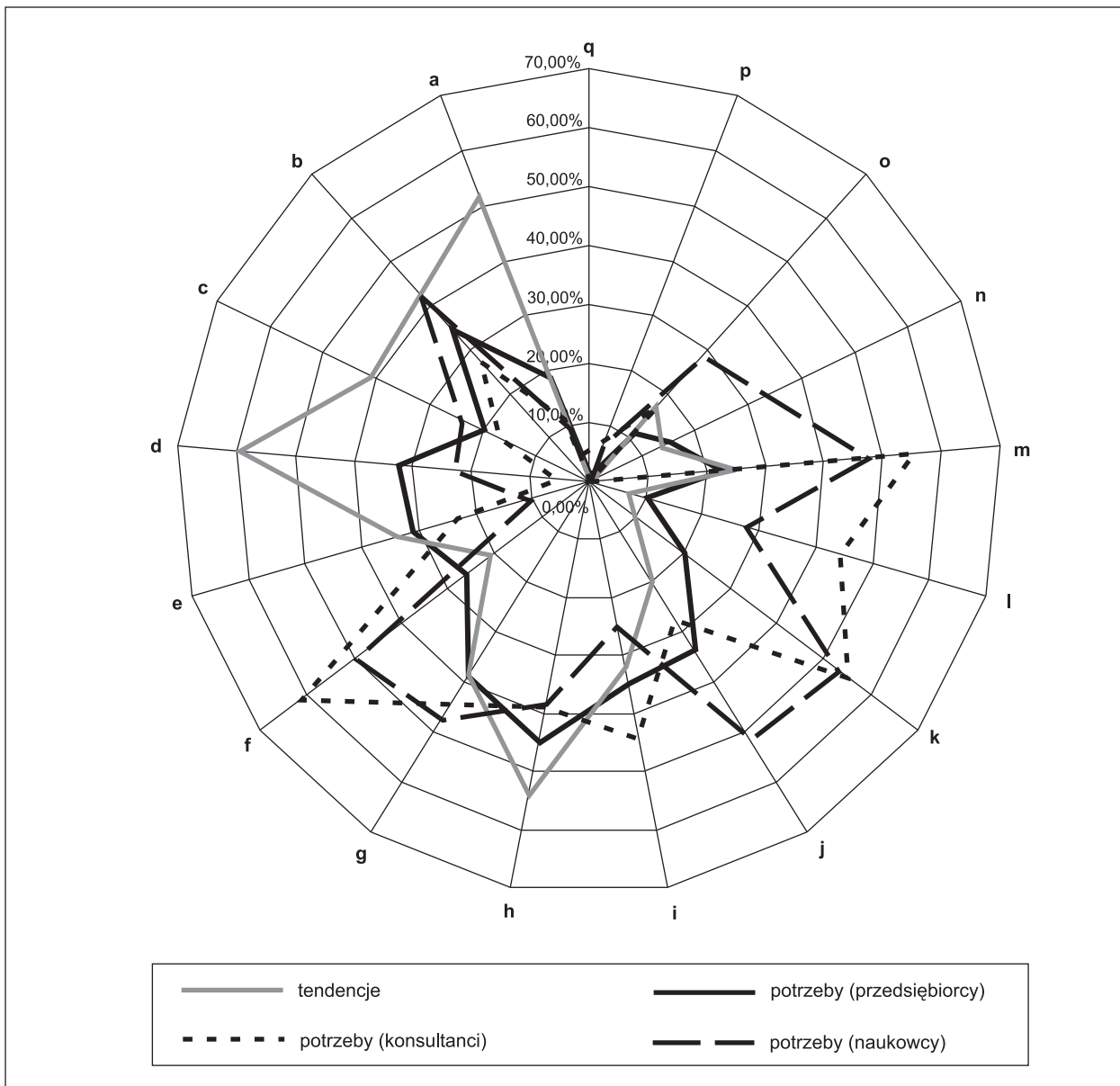
Respondenci mieli za zadanie wskazać najczęściej dotychczas realizowane (w ich ocenie), a następnie postulowane typy przedsięwzięć (rekomendowane jako te, które w największym stopniu odpowiadają potrzebom i możliwościom efektywnego doskonalenia zarządzania).

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 formie tabelarycznej (tabela) i graficznej (rys. 1 i rys. 2). Analiza uzyskanych wyników pozwala sformułować kilka następujących wniosków natury ogólnej.
- 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 początkowo 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.

- Rekomendacje przedstawicieli przedsiębiorców i menedżerów oraz pozostałych środowisk co do pożądanego kierunku działań wykazują istotne zróżnicowanie, przy czym:
- preferencje przedsiębiorców i menedżerów idą w kierunku rozwoju zastosowań: orientacji projekcyjnej



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



ściowej 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), zaś

- preferencje środowiska naukowego: zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się, orientacji na człowieka (HRM), zarządzania strategicznego, orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami).

- 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,

k) zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się,

l) zarządzania wartością.

- Stosunkowo największa zgodność wskazań (rokująca potencjalnie małą skalę kontrowersji) dotyczy:

g) całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,

h) orientacji pro jakościowej i metod zarządzania jakością.

- 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 może odczytać i samodzielnie zinterpretować Czytelnik, wydają się mieć znaczenie dla wszystkich, którzy są zainteresowani 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, ich znajomość byłaby bowiem istotna w ograniczeniu sytuacji konfliktowych towarzyszących implementacji zmian w zarządzaniu, a tym samym ważna dla poprawy ich efektywności.

prof. dr hab. Jan Lichtarski
Katedra Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstwa
AE we Wrocławiu

¹⁾ W poprzednich numerach „Przeгляду Organizacji” przedstawiono (odrębnie) wyniki badania przeprowadzonego w środowiskach: naukowym (nr 9/2006 „Przeгляду Organizacji”) oraz przedsiębiorców i menedżerów (nr 10/2006 „Przeгляду Organizacji”).