

Mgr Anna KUŁAKOWSKA  
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI  
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie  
Dr Kazimierz Piotr MAZUR  
Dr Marek PAWŁOWSKI  
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW®

*Prezentowany tekst stanowi pierwszy z cyklu artykułów dotyczących wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Badanie ankietowe przeprowadzono na początku 2013 roku i objęto nim 100 polskich firm. W opinii badanych stosowane w praktyce nowoczesne metody zarządzania prowadzą do poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Są one bardziej skuteczne i bardziej efektywne niż klasyczne metody zarządzania. Wdrażając te metody trzeba pamiętać, że nie są one doskonałe. Należy poszukiwać dalszych rozwiązań optymalizujących proces zarządzania przedsiębiorstwem.*

### WSTĘP

Przedsiębiorstwo, które chce utrzymać się na rynku, musi: być produktywnie, efektywnie wykorzystywać zasoby rzeczowe, ludzkie i wpływać korzystnie na relację pomiędzy efektami a nakładami [5, s. 197].

D. Katz, R.L. Kahn uważają, że podstawowym warunkiem efektywnego zarządzania staje się zrozumienie i poszanowanie człowieka w organizacji oraz świadomość, że „*żadna organizacja nie może istnieć, jeśli jej członkowie nie zaakceptują oczekiwanych od nich czynności oraz pozbawieni będą motywacji do ich wykonywania*” [3, s. 119-130].

Podobnie uważa W.G. Nickels stwierdzając, że firmami, które osiągną sukces w przyszłości, będą te, które otrzymają najwięcej od swoich ludzi (chodzi o twórcze wykorzystanie urządzeń – takich samych we wszystkich przedsiębiorstwach). Dlatego z punktu widzenia wzrostu efektywności bardzo ważną rolę ma do spełnienia tzw. wzbogacanie pracy, będące strategią motywacyjną, która podkreśla rolę motywowania pracownika swą pracą. Pracownicy są odpowiedzialni za pomyślne wykonanie zadania. Autor ten wskazuje na pewne właściwości, które wpływają na indywidualną motywację i działanie. Są to: różnorodność umiejętności, wyznaczenie celu, znaczenie zadania, autonomia oraz efekt zwrotny w postaci ilości bezpośredniej i jasnej informacji, która jest otrzymywana przez pracownika [4, s. 458, 463].

Przedsiębiorstwa w dążeniu do zachowania swej konkurencyjności w warunkach zmieniającego się otoczenia zmuszone są wdrażać efektywne metody zarządzania.

Istnieje wiele różnych szkół zarządzania, z których każda bazuje na innych założeniach. W nowych koncepcjach zarządzania wykorzystuje się najnowsze osiągnięcia z dziedziny: psychologii, socjologii, cybernetyki, informatyki i matematyki.

Na początku XX wieku metody zarządzania były przez ekspertów przede wszystkim stosowane jako ich własne narzędzie analizy i działania na wszystkich szczeblach organizacji. Nikt jeszcze nie znał metod partycypacyjnych. Jeśli powstawał problem, kierownik wzywał konsultanta-eksperta,

który dokonywał audytu tak, jak to się jeszcze obecnie szeroko praktykuje w dziedzinie finansowej. Przedsiębiorstwo w tym czasie znajdowało się w sytuacji *gospodarki produkcji*, a podejmowanie decyzji było zhierarchizowane i zcentralizowane. *Mit maszyny* dominował nad wszystkimi innymi działaniami. Dążenie do zautomatyzowania wszystkiego – maszyn, ludzi i przetwarzania informacji – wydawało się jedyną możliwą drogą nieuniknionego postępu. W konsekwencji organizacja musiała funkcjonować jako „megamaszyna”, w której człowiek był tylko jednym z kółek mechanizmu. Również metody musiały być poważne, z informatyzowane... na podobieństwo „idealnego” przedsiębiorstwa lat 50-tych i 60-tych [2, s. 18].

W latach 60 – 70-tych nastąpiła radykalna zmiana. Przedsiębiorstwo odkryło korzyści i siłę partycypacyjnych i decentralizowanych metod zarządzania. A. Chauvet sądzi, że we Francji poważnie przyczyniły się do tego wydarzenia z 1968 roku i ustawa dotycząca kształcenia ustawicznego [2, s. 18].

W ten sposób eksperci organizacji stopniowo stracili swoją władzę na rzecz konsultantów, wewnętrznych animatorów i osób prowadzących kształcenie, którzy szybko rozwinięli metody pracy w grupach. Przedsiębiorstwo znalazło się wówczas w *gospodarce rynkowej*. Wobec rosnącej konkurencji konieczne stało się urozmaicenie, zdolność do szybkiego reagowania, a człowiek ponownie stał się ważnym czynnikiem powodzenia. Człowiek-pracownik i człowiek-konsument zaczęli ulegać radykalnej zmianie [2, s. 18].

W latach 80 – 90-tych stwierdzono pewien stopień niezadowolonia, który wynikał z błędów w stosowaniu metod partycypacyjnych. Jeśli przedsiębiorstwo nabrało dystansu w stosunku do niektórych z nich, to dlatego, że stały się one ociążałe i podlegały zbyt dużym manipulacjom ze strony ludzi, którzy myśleli jeszcze kategoriami gospodarki produkcji, a ich metody rościły sobie prawo rozwiązywania wszystkich problemów. „Megamaszyny” ustąpiły miejsca „megametodom” i ich kapłanom [2, s. 18].

Wszystkie partycypacyjne i decentralizacyjne metody pojawiły się wraz z uświadomieniem sobie, że człowiek jest podstawowym zasobem przedsiębiorstwa i że nie można go

będzie już więcej uznawać za proste nierozgarnięte „kółko” w organizmie potwierdzając tym samym porażkę każdej maszyny z trzech poprzednich wieków i każdego komputera XX wieku [2, s. 19].

W ostatnich kilkunastu latach teoria i praktyka zarządzania wzbogaciły się o wiele nowych koncepcji i metod. Uzupełniły one dotychczasowy zbiór instrumentów zarządzania tworzących system złożony z zasad, reguł, koncepcji, metod i technik postępowania w różnych sytuacjach organizacyjnych [1, s. 468].

Koncepcje, metody oraz techniki organizacji i zarządzania nie stanowią zastępych sposobów postępowania, lecz przeciwnie – nieustannie się rozwijają, kojarzą, tworząc coraz to nowe sposoby. Jak bowiem zauważa G. Bachelard w naturze metod leży ich dynamiczny charakter. Wskazuje on, że „koncepcje metody, wszystko to jest funkcją doświadczenia; cała myśl naukowa powinna się zmieniać wraz z nowym doświadczeniem” [1, s. 471].

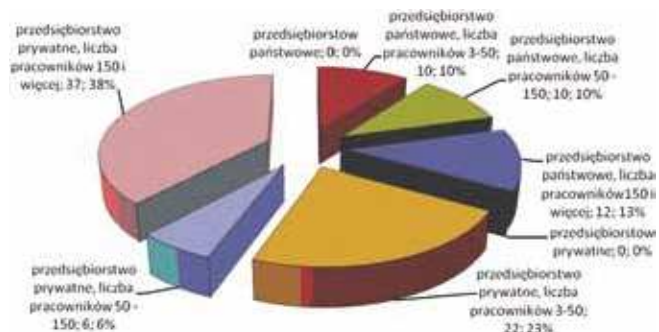
Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących metod i technik zarządzania w polskich przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych różnej wielkości.

## WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

*Ogólną hipotezę przyjętą w tym artykule jest stwierdzenie, że „choćby nowoczesne metody zarządzania są już prawie powszechnie znane i wykorzystywane, to jednak mając na względzie sprostanie coraz nowszym wyzwaniom globalnego otoczenia przedsiębiorstw, zarządzający zmuszeni są w jeszcze większym zakresie wdrażać te metody”.*

Przedmiotem artykułu jest analiza wyników badań ankietowych przeprowadzonych w miesiącu styczniu i lutym 2013 roku w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości. Pomimo rozdania 216 ankiet, analizą objęto wyniki tylko 100 poprawnie wypełnionych ankiet.

Istotne znaczenie dla końcowych wniosków wynikających ze wskazań respondentów na pytania zawarte w ankiecie może mieć charakterystyka miejsca ich pracy utożsamiana z formą własności przedsiębiorstwa i jego wielkością.

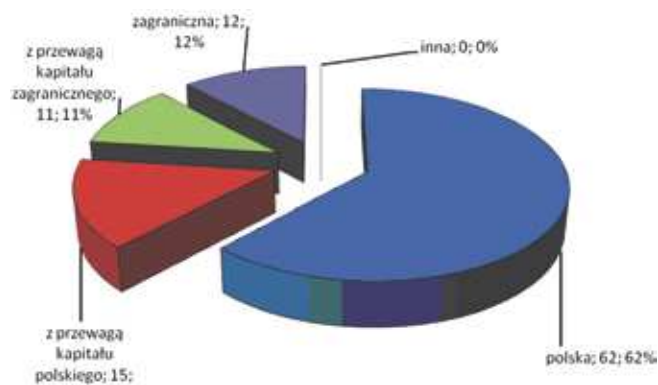


**Rys. 1. Struktura własności oraz liczba zatrudnionych w firmach respondentów.**

Źródło: Badania własne

Najwięcej było pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa prywatne zatrudniające 150 pracowników i więcej (38%). Na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa prywatne zatrudniające od 3 do 50 pracowników (23%). Na trzecim były przedsiębiorstwa państwowe zatrudniające 150

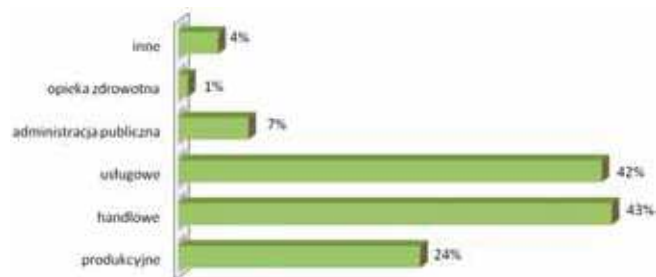
i więcej pracowników (13%). Taka sama liczba osób pracowała w małych przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających od 3 do 50 pracowników jak i w średnich przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających od 50 do 150 (10%).



**Rys. 2. Forma własności organizacji badanych respondentów.**

Źródło: Badania własne

Jeśli chodzi o formę własności firmy w której pracowali respondenci to najwięcej z nich pracowało w polskich firmach (62%). Na drugim miejscu byli ci z firm z przewagą kapitału polskiego (15%) a na trzecim przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (12%) oraz z przewagą kapitału zagranicznego (11%).

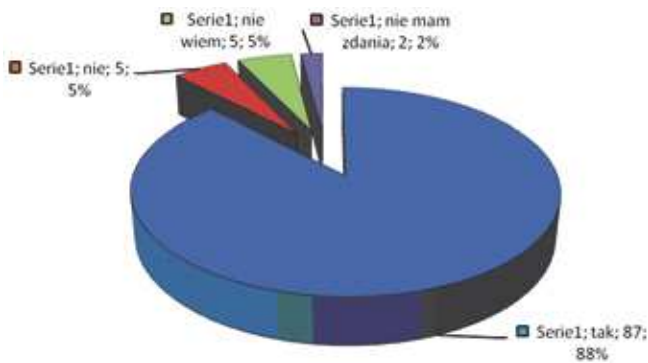


**Rys. 3. Przedmiot działalności firm respondentów.**

Źródło: Badania własne

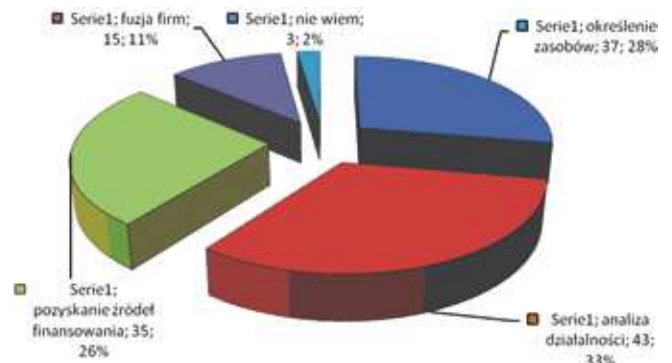
Rozpatrując wskazania respondentów dotyczące przedmiotu działalności ich firm, najwięcej było przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych (43%). O jeden punkt było mniej tych którzy reprezentowali przedsiębiorstwa usługowe (42%). Na trzecim miejscu pod względem wskazań odnotowano tych z przedsiębiorstw produkcyjnych (24%). Tylko 7% osób to pracownicy administracji publicznej. Inne formy dla działalności swojej firmy wskazało 4% respondentów. Pracownikiem opieki zdrowotnej był tylko jeden ankietowany (1%).

Blisko dziewięciu na dziesięciu badanych (88%) przyznało, że w ich przedsiębiorstwie stosuje się nowoczesne metody zarządzania, tylko 5% zauważyło brak nowoczesnych metod. Tyle samo respondentów (5%) określiło, iż nie wie, czy w ich przedsiębiorstwie stosowane są nowoczesne metody. Zaś 2% badanych trudno było odpowiedzieć na to pytanie.



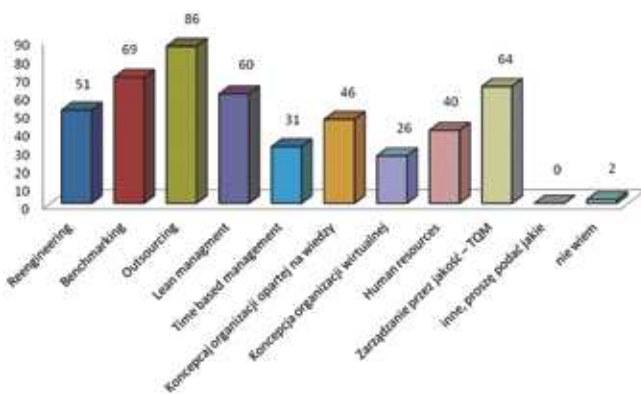
Rys. 4. Opinie respondentów na temat nowoczesnych metod zarządzania stosowanych w ich przedsiębiorstwach.

Źródło: Badania własne



Rys. 6. Czynności wykorzystywane w realizacji funkcji planowania w stosowaniu efektywnych metod zarządzania.

Źródło: Badania własne

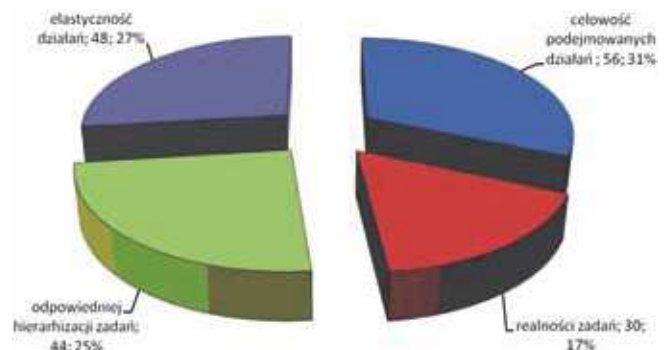


Rys. 5. Znajomość efektywnych metody zarządzania przez osoby badane.

Źródło: Badania własne

Wśród efektywnych metod respondenci najczęściej wymieniali outsourcing (86 osób). Na drugim miejscu znalazł się benchmarking (69 osób). Na trzecim miejscu uplasowało się zarządzanie przez jakość – TQM (64 osoby). Na kolejnym miejscu był lean management (60 osób). Zaś ponad połowa badanych (51 osób) wymieniła kolejną metodę – reengineering. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy w przedsiębiorstwach respondentów cieszyła się mniejszym niż średnie zainteresowanie (46 osób). Metody związane z human resources – zasobami ludzkimi – były stosowane tylko u 2/5 badanych (40 osób). Niespełna co trzeci respondent (31 osób) realizował w swojej firmie metodę Time based management. Najmniej ankietowanych pracowało w ramach koncepcji organizacji wirtualnej (26 osób). Tylko dwie osoby stwierdziły, iż nie znają żadnej efektywnej metody zarządzania.

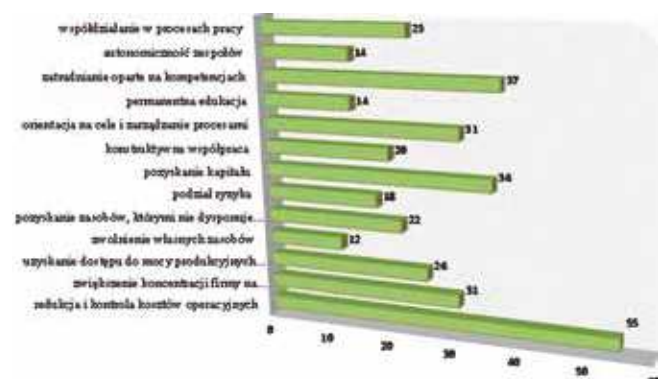
Wśród czynności wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania w stosowaniu efektywnych metod zarządzania najwięcej (33%) respondentów wskazywało na analizę działalności. Nieco mniej na określenie zasobów (28%) i pozyskiwanie źródeł finansowania (26%). Dla prawie co dziesiątego badanego do tych czynności można jeszcze zaliczyć fuzję firm (11%). Tylko niewielki odsetek respondentów udzielił odpowiedzi „nie wiem” (3,2%).



Rys. 7. Wykorzystywanie nowoczesnych metody zarządzania w realizacji funkcji celu planowania działań.

Źródło: Badania własne

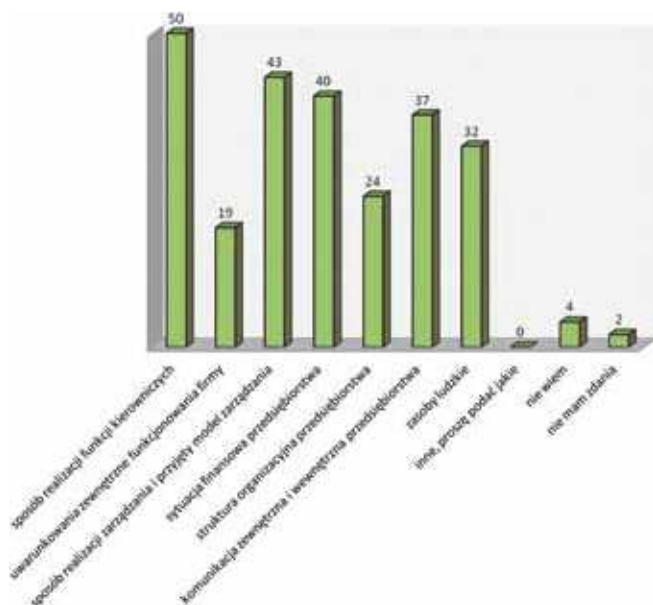
Można powiedzieć, że nowoczesne metody zarządzania w realizacji funkcji planowania działań najczęściej są wykorzystywane do określenia celowości podejmowanych działań (31%). Na drugim miejscu znalazła się elastyczność działań (27%). Niewiele mniej uważało (25%), że nowoczesne metody są wykorzystywane do określenia odpowiedniej hierarchii zadań. Najmniej respondentów wskazało na zasadę realności zadań w realizacji planowania działań (17%).



Rys. 8. Korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo stosujące nowoczesne metody zarządzania.

Źródło: Badania własne

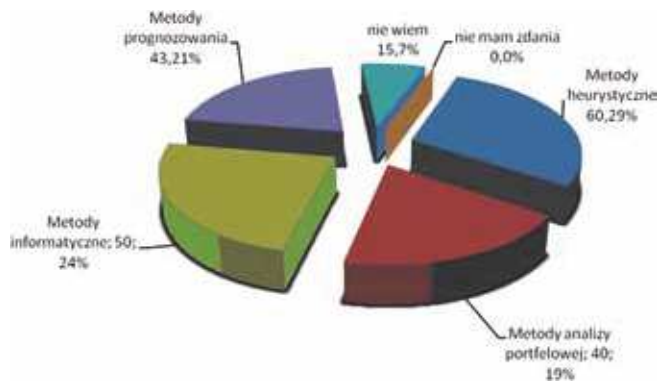
Ciekawe są odpowiedzi dotyczące korzyści przedsiębiorstw stosujących nowoczesne metody zarządzania. Najczęściej – u ponad połowy respondentów – wskazywano na redukcję i kontrolę kosztów operacyjnych (55 osób). Na kolejnym miejscu wśród korzyści znalazły się: zatrudnianie oparte na kompetencjach (37 osób) i pozyskiwanie kapitału (36 osób). Co trzeci badany (31 osób) wskazywał natomiast orientację na cele i zarządzanie procesami oraz na zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności. Prawie co czwarty respondent wskazywał na korzyści związane z uzyskaniem dostępu do mocy produkcyjnych (26 osób). Niewiele mniej osób zwracało uwagę na współdziałanie w procesach pracy (23 osoby) i pozyskanie zasobów, którymi nie dysponuje przedsiębiorstwo (22 osoby). Co piąty badany (20 osób) dostrzegał korzyści przedsiębiorstwa wynikające z konstruktywnej współpracy. Inni zwracali uwagę na podział ryzyka (18 osób). Najrzadziej wspomniano o korzyściach wynikających z autonomiczności zespołów i permanentnej edukacji (14 osób) jak również o tych wynikających ze zwolnienia własnych zasobów (12 osób).



Rys. 9. Czynniki utrudniające wprowadzanie efektywnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach.

Źródło: Badania własne

Wśród czynników utrudniających wprowadzanie efektywnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach aż połowa respondentów (50 osób) wymieniła sposób realizacji funkcji kierowniczych. Na drugim miejscu sklasyfikowano sposób realizacji zarządzania i przyjęty model zarządzania (43 osoby). Natomiast 2/5 badanych (40 osób) wśród czynników tych widziało złą sytuację finansową przedsiębiorstwa. Tylko nieco mniej (37 osób) wskazywało na złą komunikację zewnętrzną i wewnętrzną przedsiębiorstwa. Co trzeci ankietowany (32 osoby) był zdania, iż zasoby ludzkie są czynnikiem utrudniającym wprowadzenie bardziej efektywnych metod. Blisko co czwarty (24 osoby) upatrywał utrudnień w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zaś prawie co piąty (19 osób) w uwarunkowaniach zewnętrznych funkcjonowania firmy. Tylko cztery osoby odpowiedziały, że po prostu nie wiedzą a dwie nie miały zdania na ten temat.



Rys. 10. Metody wykorzystywane w funkcji planowania.

Źródło: Badania własne

Jeśli chodzi o metody wykorzystywane w funkcji planowania najwięcej osób wskazywało na metody heurystyczne (29%) i metody informatyczne (24%). Dla blisko co piątego badanego w planowaniu wykorzystywano metody prognozowania (21%). Niewiele mniej respondentów używało metod analizy portfelowej (19%). Na uwagę zasługuje fakt, iż spory odsetek pracowników (7%) nie wiedział jakie metody wykorzystuje się w ich przedsiębiorstwie w planowaniu.

A zatem przedsiębiorstwa, które umiały odpowiednio wdrożyć nowoczesne koncepcje zarządzania i dostosować je do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych odnoszą większe sukcesy niż przedsiębiorstwa posługujące się klasycznymi metodami zarządzania. Wdrożenie efektywnych metod zarządzania nie gwarantuje sukcesu przedsiębiorstwu, konieczne jest jeszcze właściwe dostosowanie danej koncepcji do warunków, w jakich znajduje się przedsiębiorstwo.

Na sukces przedsiębiorstwa oprócz przyjętej strategii zarządzania wpływ mają też inne czynniki, takie jak jakość zatrudnianego personelu, jego wiedza, umiejętności i kompetencje, wpływ otoczenia oraz kultura organizacji.

Jak mówią tacy specjaliści jak W. Błaszczuk i J. Czekaj „zauważalny jest proces integracji niektórych koncepcji, np. zarządzania procesowego jakością i wiedzą, czy takich metod, jak reengineering, benchmarking i zrównoważona karta wyników, będzie wyznaczać zasadniczy kierunek ich dalszego rozwoju”. A zatem – konkludują autorzy „przyszłościowy model to system kompleksowych koncepcji i metod zarządzania, którego kształt należałoby powiązać przede wszystkim z rozwojem organizacji inteligentnej i systemów samoorganizujących się, wspieranych nowoczesnymi technologiami informatycznymi”, a jednocześnie wpisanych w kluczowe orientacje biznesowe [1, s. 489-490].

## WNIOSKI

Podsumowując należy stwierdzić, że nowoczesne koncepcje zarządzania są skuteczniejszymi i efektywniejszymi metodami od swoich klasycznych poprzedniczek. Ich powszechne wdrożenie w przedsiębiorstwach jest zatem jedynie kwestią czasu. Wdrażając te metody trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że nie są one doskonałe i nadal należy poszukiwać nowatorskich rozwiązań optymalizujących i racjonalizujących proces zarządzania.

## LITERATURA:

- [1] **BŁASZCZYK W., CZEKAJ J. 2010.** Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania, [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu (red. naukowa) S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [2] **CHAUVET A. 1997.** Metody zarządzania, Poltext, Warszawa.
- [3] **KATZ D., KAHN R.L. 1979.** Społeczna psychologia organizacji, PWN, Warszawa.
- [4] **NICKELS W.G. 1995.** Zrozumieć biznes, Wyd. Bellona, Warszawa.
- [5] **SKRZYPEK E. 2000.** Jakość i efektywność, Wyd. UMCS, Lublin.

**MODERN METHODS OF ORDERING  
ENTERPRISES IN PRACTICE***SUMMARY*

*The presented text is providing first from the cycle of articles concerning implementing of modern concepts managing in Polish enterprises. The questionnaire survey was conducted at the beginning of 2013 and included testing 100 Polish companies. In the opinion of the interviewees modern management methods applied in practice own companies to the economic efficiency improvement. They are more effective and more effective than classic management methods. Implementing these methods it is necessary to remember that they aren't excellent. You must seek further solutions optimizing the process of the business management.*