

Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

PRÓBA OCENY ZAKRESU ZASTOSOWANIA ORAZ SKUTECZNOŚCI METOD ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Aktywne podejście do zarządzania ma na celu dopasowanie poziomu efektywności systemu zarządzania przedsiębiorstwa do wciąż rosnących wymogów rynków docelowych oraz budowanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych przedsiębiorstw. Dodatkowa presja na skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wywołwana jest przez konieczność poszukiwania nowych obszarów optymalizacji ich działań. Oprócz produkcji, marketingu i finansów system zarządzania coraz częściej identyfikowany jest jako potencjalne miejsce usprawnień i źródło oszczędności. Sprawny mechanizm zarządzania operacyjnego jest jednym ze sposobów budowania przewagi konkurencyjnej, zatem wpływa na możliwości zwiększenia udziału rynkowego poprzez usprawnienie działań i zmniejszenie ogólnego poziomu kosztów, dzięki lepiej zorganizowanym, motywowanym, efektywnym i lojalnym pracownikom. Zwykle sytuacja taka prowadzi do wzrostu poziomu dochodów i ogólnego zadowolenia pracowników.

Metody zarządzania są szczególnie przydatne na poziomie operacyjnym, ponieważ mają najwyższy stopień konkretyzacji w odniesieniu do koncepcji i modeli zarządzania [Perechuda 2000, s. 7-8]. Powstaje jednak pytanie, czy klasyczne metody zarządzania są stosowane w ich bieżącej działalności. Jeżeli przedsiębiorstwo uważa, że stosuje daną metodę, jakie instrumenty i działania w jej ramach są preferowane i jak ocenia jej efektywność? Ponadto, jaka jest rzeczywista znajomość i zastosowanie metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, jeśli chodzi o instrumenty stosowane przez nie w ramach deklarowanych metod (czy istnieje spójność między deklarowaniem stosowania danych metod przez MŚP a ich faktycznym zastosowaniem, biorąc pod uwagę istotę tych metod?).

Odpowiedź na powyższe pytania jest podstawowym celem opracowania. Zgromadzone informacje pozwolą wzbogacić wiedzę dotyczącą sposobu współczesnego

zarządzania operacyjnego MŚP i przyczynią się do diagnozy poziomu znajomości i umiejętności stosowania klasycznych metod zarządzania w tym sektorze. Wydaje się, że wyniki badań dotyczących niniejszej tematyki są wciąż niewystarczające w literaturze przedmiotu, stąd uzasadniona wydaje się każda próba zgłębienia tego tematu. W celu uzyskania powyższych informacji przeprowadzono badania ankietowe oraz wywiady ustrukturalizowane w 9 małych i średnich przedsiębiorstwach z terenu Wielkopolski. Wywiady przeprowadzone zostały z osobami zarządzającymi badanymi jednostkami przez osoby posiadające wiedzę szczegółową z badanego obszaru, co pozwoliło na bieżącą weryfikację otrzymanych danych.

2. Charakterystyka wybranych metod zarządzania

Metoda zarządzania jest to systematyczny sposób postępowania, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów. Metody w takim ujęciu mogą charakteryzować się różnym stopniem uogólnienia, czyli mogą być mniej lub bardziej szczegółowo zarysowane [Martyniak 1999, s. 7-8]. Metoda nie może być jednak zbyt ostro zarysowana, powinna wskazywać kierunek działania i umożliwiać podjęcie działań alternatywnych, prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu [Czerniewicz 1966]. Na potrzeby niniejszego opracowania badaniu poddano 14 najbardziej popularnych, klasycznych metod zarządzania. Poniżej metody te zostaną pokrótce scharakteryzowane.

Zarządzanie przez cele oparte jest na zasadzie wspólnego wytyczania celów na każdym stanowisku pracy przez osobę zajmującą to stanowisko i jej bezpośredniego przełożonego. Główne obszary odpowiedzialności każdego pracownika są ściśle określone w postaci wymiernych oczekiwanych wyników (celów). Cele są wykorzystywane następnie przez pracowników do planowania własnej pracy, a także – zarówno przez pracowników, jak i przez ich kierowników – do śledzenia wyników podejmowanych działań.

Metoda zarządzania przez motywowanie polega na zastosowaniu takiego procesu kierowniczego, który wpływa na zachowania pracowników z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje konkretne zachowania. Podstawą stosowania tej metody jest określenie i znajomość czynników determinujących aktywność pracowników, wpływających na natężenie motywacji i jej kierunek.

Zarządzanie przez komunikowanie polega na wysyłaniu wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej. Oznacza to, że przekazywany zbiór znaków określonego języka musi być pewną, zrozumiałą dla odbiorcy porcją informacji. Wtedy komunikacja jest źródłem informacji o własnej organizacji, potrzebach rynkowych oraz o ogólnych warunkach środowiska zewnętrznego, co jest niezbędne dla trafności podejmowanych przez pracowników działań [Bittel 1989, s. 554].

Zarządzanie przez partycypację polega na współuczestniczeniu pracowników organizacji w obszarze władczo-decyzyjnym w procesie zarządzania [Boroń 1991,

s. 142]. W metodzie tej pracownicy uczestniczą w decyzjach poprzez konsultacje, negocjacje oraz wyrażanie opinii na temat zgłaszanych przez kierownictwo propozycji [Rudolf 1986, s. 25]. Metoda ta pozwala wykorzystać energię organizacyjną, która tkwi w potencjale pracowników [Bruch, Vogel 2005, s. 31].

Metoda zarządzania przez delegowanie uprawnień polega na przekazywaniu pracownikowi do wykonania zadań lub czynności leżących uprzednio w zakresie działania przełożonego. Wraz ze zleceniem na podwładnego nowych zadań powinny zostać scedowane uprawnienia (władza formalna) i odpowiedzialność merytoryczna za podejmowane działania. Delegacja uprawnień wiąże się z decentralizacją, która wyzwała większą samodzielność pracowników.

Zarządzanie przez zadania polega na formułowaniu przez kierownika konkretnych i mobilizujących zadań rzeczowych oraz zleceniu ich wykonania podwładnym wraz z określeniem terminów ich realizacji. Istnieje tendencja do skupiania większej uwagi na tych działaniach, za które pracownicy są konkretnie i bezpośrednio oceniani, co skutkuje wzrostem wydajności pracy, lepszym wykorzystaniem czasu pracy oraz trzymaniem się obranego kierunku strategicznego działań.

Metoda zarządzania przez grupy autonomiczne polega na tworzeniu grup pracowników, których funkcją jest wykonywanie pewnej liczby związanych ze sobą zadań, tworzących określoną całość w procesie pracy. Poprzez swoje działania członkowie zespołu realizują zadania cząstkowe organizacji oraz jednocześnie zaspokajają własne potrzeby związane z oczekiwaniami wobec pracy (np. przynależność do grupy, samorealizacja).

Zarządzanie przez formalizację skupia uwagę kadry kierowniczej na problemie szeroko rozumianej dokumentacji organizacyjnej, co pozwala kadrze kierowniczej radzić sobie z sytuacjami powtarzalnymi i przewidywalnymi. Formalizacja przyczynia się do wypracowania standardów i norm postępowania w firmie.

Zarządzanie przez nadzór i kontrolę należy traktować jako metodę mającą za zadanie ustalenie osiągniętych wyników, porównanie ich z wynikami założonymi i analizę odchyleń między wynikami osiągniętymi a założonymi. Kontrola traktowana jest jako instrument informowania kierownictwa o tym, czy wybrany kierunek rozwoju organizacji jest utrzymywany, a przyjęte zadania osiągnane. Nadzór natomiast jest to stałe, bieżące kontrolowanie podległej lub podporządkowanej jednostki z jednoczesnym wydawaniem stosownych decyzji, mających na celu usprawnienie i udoskonalenie jej działalności.

Zarządzanie przez koła jakości polega na organizowaniu ochotniczych grup pracowników (zwykle 4-6 członków) z tego samego obszaru działania, których zadaniem jest regularne analizowanie i poszukiwanie rozwiązań problemów powstałych w trakcie pracy. W ten sposób organizacja może poprawić jakość pracy oraz jakość produkcji przez zaangażowanie i wykorzystanie możliwości twórczych pracowników.

Zarządzanie przez kulturę organizacyjną polega na kształtowaniu zespołu wartości, tradycji, przekonań i postaw, które są istotą działania organizacji. Tak powstaje

zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i postępowania, który w większym lub mniejszym stopniu dzielony jest przez wszystkich pracowników organizacji, a także który nowi pracownicy muszą sobie przyswoić i przynajmniej częściowo zaakceptować, by samemu być zaakceptowanym przez organizację.

Zarządzanie przez konflikty to metoda oddziaływania na członków organizacji wszelkimi środkami przeciwdziałającymi niskiej aktywności, apatii i marazmowi w celu wywołania inicjatywy działania oraz wyzwolenia twórczego procesu rozwiązywania problemów. Konflikt postrzegany jest jako coś nieuniknionego, a nawet koniecznego, co może prowadzić do poszukiwania nowych rozwiązań.

Zarządzanie przez kryzysy jest kontynuacją zarządzania przez konflikty. Kryzys jest to każda sytuacja, która stanowi duże zagrożenie dla organizacji jako całości. Stosowanie metody zarządzania przez kryzysy występuje, gdy w organizacji zdarza się kryzys potencjalny lub rzeczywisty, a organizacja wypracowała efektywne procedury postępowania w takiej sytuacji i jest na nią przygotowana.

Metoda zarządzania przez marketing wewnętrzny polega na takim postępowaniu wewnątrz firmy, które pozwala tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy. Rynkiem jest wnętrze organizacji, produktem – pomysły i idee osób zarządzających, a klientami – pracownicy [Martyniak 1999, s. 176-177]. Funkcjonuje tu zasada, że każdy pracownik jest skłonny zainwestować jakąś część czasu wolnego we własne doskonalenie i doskonalenie firmy, jeżeli w zamian otrzyma odpowiednią satysfakcję osobistą [Martyniak 1999, s. 177]. W ten sposób zarządzanie w dużej mierze opiera się na transakcjach i umowie z pracownikami.

3. Zastosowanie metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Jednym z celów opracowania jest ustalenie, w jakim zakresie MŚP stosują badane metody zarządzania na poziomie operacyjnym. Wyniki badań podzielone zostały na dwie grupy: zastosowanie przez MŚP metod zarządzania określone na podstawie ich deklaracji w ankietach oraz zastosowanie przez MŚP metod zarządzania po dokonaniu merytorycznej oceny, czy deklarowana metoda faktycznie nią jest (tab. 1). Oceny tej dokonano na podstawie opisu działań i instrumentów, które przedsiębiorstwa umieściły w ankiecie, charakteryzując praktyczny wymiar jej zastosowania w bieżącym zarządzaniu.

Tabela 1 zawiera wyniki badań dotyczące zastosowania metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach pod względem metod przez nie deklarowanych. Najczęściej stosowaną metodą, według uznania badanych przedsiębiorstw, jest metoda zarządzania przez cele, gdyż aż 88,8% badanych przedsiębiorstw stwierdziło w ankiecie badawczej, że stosuje tę metodę w bieżącym zarządzaniu. Na drugim miejscu znajduje się metoda zarządzania przez motywowanie oraz zarządzania przez badania (77,7% badanych przedsiębiorstw); na miejscu trzecim występuje zarządzanie przez komunikowanie, nadzór i kontrole oraz delegowanie uprawnień

Tabela 1. Deklarowane i rzeczywiste zastosowanie metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz rozbieżności między deklarowanym a rzeczywistym zastosowaniem metod

| Lp. | Nazwa instrumentu | Deklarowana liczba przypadków stosowania danej metody w szt. | Deklarowana liczba przypadków stosowania danej metody w % | Faktyczna liczba przypadków stosowania danej metody w szt. | Faktyczna liczba przypadków stosowania danej metody w % | Różnica między deklarowaną i faktyczną liczbą przypadków stosowania danej metody w szt. | Różnica między deklarowaną i faktyczną liczbą przypadków stosowania danej metody w % |
|-----|--|--|---|--|---|---|--|
| 1 | Zarządzanie przez cele | 8 | 88,8 | 6 | 66,6 | 1 | 12,5 |
| 2 | Zarządzanie przez motywowanie | 7 | 77,7 | 5 | 55,5 | 2 | 28,5 |
| 3 | Zarządzanie przez zadania | 7 | 77,7 | 7 | 77,7 | 0 | 0,0 |
| 4 | Zarządzanie przez komunikowanie | 6 | 66,6 | 5 | 55,5 | 1 | 16,6 |
| 5 | Zarządzanie przez nadzór i kontrolę | 6 | 66,6 | 6 | 66,6 | 0 | 0,0 |
| 6 | Zarządzanie przez delegowanie uprawnień | 6 | 66,6 | 5 | 55,5 | 1 | 16,6 |
| 7 | Zarządzanie przez formalizację | 5 | 55,5 | 3 | 33,3 | 2 | 40,0 |
| 8 | Zarządzanie przez kulturę organizacyjną | 5 | 55,5 | 4 | 44,4 | 1 | 20,0 |
| 9 | Zarządzanie przez partycypację | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 1 | 50,0 |
| 10 | Zarządzanie przez marketing wewnętrzny | 2 | 22,2 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 |
| 11 | Zarządzanie przez koła jakości | 2 | 22,2 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 |
| 12 | Zarządzanie przez grupy autonomiczne | 1 | 11,1 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 |
| 13 | Zarządzanie przez wywoływanie konfliktów | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 14 | Zarządzanie przez kryzysy | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |

Źródło: badania własne ankietowe.

(66,6%). Połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje zastosowanie metody zarządzania przez formalizację oraz zarządzania przez kulturę organizacyjną (55,5%). Wśród metod rzadko deklarowanych znalazły się: metody zarządzania przez partycypację, marketing wewnętrzny, koła jakości (22,2%) oraz zarządzanie przez grupy autonomiczne (11,1%). Żadne z badanych przedsiębiorstw nie zadeklarowało stosowania metody zarządzania przez wywoływanie konfliktów oraz zarządzania przez kryzysy.

Tabela 1 przedstawia również wyniki badań dotyczące metod zarządzania rzeczywiście stosowanych przez badane przedsiębiorstwa. Zestawienie danych z tab. 1 wymagało dokonania weryfikacji informacji zamieszczonych w ankietach badawczych pod względem trafności instrumentów stosowanych przez przedsiębiorstwa w ramach deklarowanych metod. Zweryfikowano więc, czy metoda deklarowana przez przedsiębiorstwa jest nią faktycznie w świetle stosowanych w jej ramach instrumentów, deklarowanych przez badane firmy.

Jak wynika z tab. 1, najczęściej stosowaną metodą zarządzania w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach jest zarządzanie przez zadania (77,7%), następnie zarządzanie przez nadzór i kontrolę oraz zarządzanie przez cele (66,6%) i zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez komunikowanie oraz zarządzanie przez delegowanie uprawnień (55,5%). Cztery z badanych firm zarządzają przez kulturę organizacyjną (44,4%), a trzy przez formalizację (33,3%). Tylko jedna firma stosuje zarządzanie przez partycypację (11,1%).

Do grupy metod, które nie są stosowane w bieżącym zarządzaniu przez badane MŚP, należą: zarządzanie przez grupy autonomiczne, zarządzanie przez koła jakości, zarządzanie przez marketing wewnętrzny, zarządzanie przez wywoływanie konfliktów oraz zarządzanie przez kryzysy (tab. 1).

Jak pokazują wyniki badań zawarte w tab. 1, szczególnie dużo nieporozumień związanych jest z metodami zarządzania przez marketing wewnętrzny, zarządzania przez koła jakości oraz zarządzania przez grupy autonomiczne. W badanej próbie jedynie dwa przedsiębiorstwa zadeklarowały stosowanie metod zarządzania przez marketing wewnętrzny i przez koła jakości oraz jedno przedsiębiorstwo zadeklarowało zastosowanie metody zarządzania przez grupy autonomiczne, jednak wszystkie te przedsiębiorstwa definiują te metody niepoprawnie (tab. 1). Najczęściej wymieniane w ankietach błędne instrumenty, które stosowane są przez przedsiębiorstwa w tym zakresie, to w odniesieniu do zarządzania przez marketing wewnętrzny posiadanie systemu nagród, ocen i konkursów skierowanych do szeregowych pracowników, promowanie wewnętrznej komunikacji i indywidualnej inicjatywy oraz zachęcanie pracowników do zgłaszania własnych pomysłów i uwag. W ramach zarządzania przez koła jakości błędne instrumenty to koncentracja na jakości produktu firmy, organizowanie okresowych spotkań z pracownikami i analiza możliwości poprawy jakości pracy. W ramach zarządzania przez grupy autonomiczne wymieniono sporadyczny wybór grupy pracowników z wyłonieniem lidera w celu realizacji konkretnie wyznaczonego zadania. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na

to, że pozostałe firmy nie próbują wdrażać omawianych metod w praktyce, co może świadczyć o ogólnym ich niezrozumieniu przez osoby zarządzające.

Metodą rzadko stosowaną przez przedsiębiorstwa jest również zarządzanie przez partycypację. W badanej grupie jedynie dwa przedsiębiorstwa zadeklarowały stosowanie tej metody, przy czym jedno z nich błędnie ją zdefiniowało (tab. 1). Błędnie wymienione instrumenty, które zaliczono do tej metody, to przekazywanie pracownikom prawa do podejmowania niektórych decyzji w firmie.

Kolejna grupa metod może być zaliczona do tych, które często były stosowane przez badane przedsiębiorstwa, a różnica między metodami deklarowanymi i faktycznie stosowanymi jest niewielka (tab. 1). Do grupy tej zaliczyć możemy zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez kulturę organizacyjną, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez komunikowanie oraz zarządzanie przez cele. Można zatem wnioskować, że wymienione metody są chętnie stosowane w bieżącym zarządzaniu przez badane przedsiębiorstwa, przy czym ich zastosowanie jest prawidłowe i nie sprawia przedsiębiorstwom większych problemów.

Do grupy metod, które stosowane są przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej i całkowicie prawidłowo zaliczyć możemy zarządzanie przez zadania (7 z badanych przedsiębiorstw) oraz zarządzanie przez nadzór i kontrolę (6 z badanych przedsiębiorstw – tab. 1). W obu przypadkach, po dokonaniu analizy instrumentów, jakie stosowane są przez badane przedsiębiorstwa w ramach tych metod, stwierdzić należy, że różnica między deklarowaną ilością zastosowania oraz ilością faktyczną wynosi 0,0 (tab. 1). Oznacza to, że obie wymienione metody są chętnie stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, są dobrze znane i nie sprawiają trudności osobom zarządzającym.

Ostatnią grupę badanych metod tworzą zarządzanie przez wywoływanie konfliktów oraz zarządzanie przez kryzysy. Obie metody nie zostały zastosowane przez żadne z badanych przedsiębiorstw (tab. 1), co może świadczyć o ich nieznaności lub o szczególnych trudnościach związanych z ich zastosowaniem w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwami.

4. Ocena skuteczności metod zarządzania

Jednym z celów badań metod zarządzania w MŚP była ocena ich skuteczności. W analizie wyników pod uwagę brano nie wszystkie przedsiębiorstwa deklarujące zastosowanie danej metody, a jedynie te, które faktycznie daną metodę stosują (zgodnie z tab. 1). W ten sposób zebrano opinie dotyczące skuteczności metod zarządzania od tych przedsiębiorstw, które poprawnie stosują je w bieżącym zarządzaniu. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia tab. 2¹.

¹ Przedsiębiorstwa dokonały subiektywnej oceny stosowanych metod zarządzania w skali od 1 do 6. Przyjęto, że oceny w przedziale 0-1,99 oznaczają brak skuteczności metody, oceny 2-3 oznaczają niewielką skuteczność, oceny 3,01-4,00 oznaczają średnią skuteczność, oceny 4,01-4,99 oznaczają wysoką skuteczność i oceny w przedziale 5-6 oznaczają bardzo wysoką skuteczność.

Tabela 2. Ocena skuteczności stosowanych metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach

| Lp. | Nazwa instrumentu | Liczba przyznanych ocen | Najniższa przyznana ocena | Najwyższa przyznana ocena | Średnia przyznanych ocen |
|-----|--|-------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1 | Zarządzanie przez kulturę organizacyjną | 4 | 5 | 6 | 5,5 |
| 2 | Zarządzanie przez komunikowanie | 5 | 4 | 6 | 5,2 |
| 3 | Zarządzanie przez cele | 5 | 5 | 5 | 5,0 |
| 4 | Zarządzanie przez zadania | 7 | 4 | 6 | 5,0 |
| 5 | Zarządzanie przez formalizację | 3 | 5 | 5 | 5,0 |
| 6 | Zarządzanie przez nadzór i kontrolę | 5 | 3 | 6 | 5,0 |
| 7 | Zarządzanie przez partycypację | 1 | 5 | 5 | 5,0 |
| 8 | Zarządzanie przez delegowanie uprawnień | 5 | 3 | 5 | 4,4 |
| 9 | Zarządzanie przez motywowanie | 5 | 2 | 5 | 4,2 |
| 10 | Zarządzanie przez kryzysy | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| 11 | Zarządzanie przez grupy autonomiczne | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| 12 | Zarządzanie przez koła jakości | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| 13 | Zarządzanie przez wywoływanie konfliktów | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| 14 | Zarządzanie przez marketing wewnętrzny | 0 | 0 | 0 | 0,0 |

Źródło: badania własne ankietowe.

Analizując wyniki dotyczące oceny efektywności stosowanych metod zarządzania w MŚP, należy zauważyć, że ogólny poziom przyznawanych punktów jest wysoki, co oznacza, że przedsiębiorstwa raczej wysoko oceniają efektywność stosowanych metod zarządzania (tab. 2). Dodatkowo należy zwrócić uwagę na niewielki zakres wahań punktów przyznawanych poszczególnym metodom, co wskazuje na względną jednomyślność badanych przedsiębiorstw co do poziomu efektywności stosowanych metod zarządzania. Na uwagę zasługuje również brak ocen najniższych (1) w całej tabeli i jedynie jeden przypadek oceny na poziomie 2 punktów, co sugeruje przynajmniej średni poziom zadowolenia przedsiębiorstw ze skuteczności większości stosowanych metod.

Biorąc pod uwagę oceny średnie, najwyższej oceniono efektywność metod zarządzania przez kulturę organizacyjną (5,5 pkt) oraz zarządzania przez komunikowanie (5,2 pkt). Do grupy metod bardzo efektywnych (z ocenami na poziomie 5,0 pkt – tab. 2) zaliczyć należy także metodę zarządzania przez cele (wszystkie oceny na poziomie 5 pkt), metodę zarządzania przez zadania, metodę zarządzania przez formalizację oraz metodę zarządzania przez nadzór i kontrolę. Również metoda zarządzania przez partycypację otrzymała średnią ocen na poziomie 5 pkt, jednak w tym przypadku tylko jedna firma prawidłowo stosuje tę metodę (tab. 1) i stąd tylko jedną ocenę jej skuteczności wzięto pod uwagę (tab. 2).

Do grupy metod skutecznych, z przedziału ocen od 4,01 do 4,99, zaliczyć należy metodę zarządzania przez delegowanie uprawnień (4,4 pkt) oraz metodę zarządzania przez motywowanie (4,2 pkt). Dodatkowo należy zaznaczyć, że badania nie wyłoniły metod o niewielkiej lub średniej skuteczności w przedziale ocen od 2 pkt do 4 pkt, co może oznaczać, że jeżeli przedsiębiorstwa stosują metody zarządzania poprawnie, to zwykle ich skuteczność oceniana jest wysoko. Wyniki badań zawarte w tab. 2 wyłoniły też grupę metod, których średnia ocen wynosi 0,0. Tak niskie oceny wynikają jednak nie z zerowej skuteczności tych metod, lecz z braku przyznanych ocen. Wynika to z tego, że takie metody jak zarządzanie przez kryzysy, zarządzanie przez grupy autonomiczne, zarządzanie przez koła jakości, zarządzanie przez wywoływanie konfliktów oraz zarządzanie przez marketing wewnętrzny nie zostały poprawnie zastosowane przez żadne z badanych przedsiębiorstw, a oceny metod stosowanych niepoprawnie nie były brane pod uwagę.

5. Uwagi końcowe

Przeprowadzone badania wykazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa w zróżnicowanym stopniu wykorzystują w codziennym procesie zarządzania rozmaite metody zarządzania. Dodatkowo MŚP mają wiele problemów z rozróżnieniem i identyfikacją poszczególnych metod zarządzania, o czym świadczy rozbieżność wyników, jeśli chodzi o liczbę deklarowanych przypadków zastosowania metod oraz o faktyczną liczbę przypadków ich zastosowania (tab. 1).

Wśród metod, które zostały przez przedsiębiorstwa deklarowane najczęściej, znalazło się zarządzanie przez cele, zarządzanie przez motywowanie oraz zarządzanie przez zadania (tab. 1). Po dokonaniu analizy instrumentów stosowanych przez przedsiębiorstwa w ramach deklarowanych metod okazało się, że metodami najczęściej stosowanymi w praktyce są: zarządzanie przez zadania, zarządzanie przez nadzór i kontrolę oraz zarządzanie przez cele (tab. 1). Należy zwrócić uwagę na wysokie miejsce metody zarządzania przez zadania oraz zarządzania przez cele. Wydaje się, że wyniki badań mogą wskazywać na względną swobodę, którą wymienione metody zarządzania pozostawiają pracownikowi oraz na preferowanie podziału pracy na konkretne zadania i jasno określone cele. Dodatkowo wyniki badań wykazały jednoznacznie, że obie metody są przedsiębiorstwom dobrze znane i ich stosowanie nie przysparza im trudności w bieżącym zarządzaniu. Wskazuje na to różnica pomiędzy liczbą deklarowanych i faktycznych przypadków ich zastosowania, która wynosi 0% w przypadku zarządzania przez zadania i 12,5% w przypadku zarządzania przez cele (tab. 1).

Jednocześnie wysokie miejsce metody zarządzania przez nadzór i kontrolę wskazuje na to, że spora część przedsiębiorstw wciąż uważa sprawowanie nadzoru i kontroli nad pracownikami za ważną i pomocną funkcję zarządzania. Wyniki badań w

tym zakresie mają zatem charakter niejednoznaczny – z jednej strony stosowane metody zakładają względną swobodę osiągania celów, a z drugiej – kontrolę i nadzór nad rodzajem i sposobem wykonywanych zadań.

Wyniki badań wykazały, że w przedsiębiorstwach istnieje wiele niejasności dotyczących istoty poszczególnych metod zarządzania. Wyłoniono te metody, co do których istnieje najwięcej nieporozumień². Należą do nich takie metody, jak zarządzanie przez marketing wewnętrzny, zarządzanie przez koła jakości oraz zarządzanie przez grupy autonomiczne (tab. 1).

Należy zwrócić szczególną uwagę na metody zarządzania przez marketing wewnętrzny oraz zarządzania przez koła jakości. Są to metody nie stosowane faktycznie przez żadne przedsiębiorstwo z badanej grupy w stosunku do dwóch przedsiębiorstw deklarujących ich stosowanie (tab. 1). Należy zatem stwierdzić, że metody te wywołują wiele niejasności wśród badanych przedsiębiorstw. Wydaje się, że w stosunku do metody zarządzania przez marketing wewnętrzny niejasności te w dużej mierze mogą wynikać z samej nazwy metody, o czym świadczą wskazywane przez przedsiębiorstwa instrumenty, które są w jej ramach stosowane. Jak wskazują wyniki badań, MŚP mają tendencję do przypisywania tej metodzie wielu działań, które mają charakter wewnątrzorganizacyjny, ale w istocie często należą do innych metod zarządzania. Również w przypadku metody zarządzania przez koła jakości nazwa metody może mieć duży wpływ na jej błędną interpretację, ponieważ wiele wskazywanych przez przedsiębiorstwa instrumentów, nie należących do jej zakresu, związanych było z samym faktem przywiązywania wagi do jakości pracy i produkcji.

Wydaje się, że niedocenianą przez przedsiębiorstwa metodą jest zarządzanie przez kryzysy. Metoda ta nie została zastosowana poprawnie w bieżącym zarządzaniu przez żadne przedsiębiorstwo ani nawet zadeklarowana (tab. 1), co świadczy o całkowitym braku zainteresowania ze strony badanych podmiotów. Jeśli się weźmie pod uwagę to, że w bieżącej działalności każdej organizacji występuje wiele sytuacji kryzysowych, metoda ta może być bardzo efektywna i powinna być częściej stosowana przez przedsiębiorstwa.

Wyniki badań wskazują na ogólną wysoką ocenę skuteczności faktycznie stosowanych przez przedsiębiorstwa metod zarządzania (tab. 2). Oznacza to, że poprawnie stosowane metody w znacznym stopniu ułatwiają i usprawniają ich działalność, co może się przyczynić do poprawy ich zyskowności i konkurencyjności. Prawidłowość ta, w połączeniu z faktem występowania wielu niejasności związanych z metodami zarządzania w przedsiębiorstwach, wskazuje na konieczność podejmowania dalszych badań w tym zakresie oraz podejmowania działań prowadzących do upowszechnienia wiedzy o metodach zarządzania oraz o możliwościach ich praktycznego zastosowania w małych i średnich przedsiębiorstwach.

² Są to metody o największej procentowej różnicy między liczbą deklarowanego i faktycznego ich zastosowania – tab. 1.

Literatura

- Bittel L., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1989.
- Boroń J., *Zarządzanie partycypacyjne*, [w:] J. Boroń (red.), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Poznań 1991.
- Brol R., *Rola i zadania samorządu i administracji w realizacji strategii rozwoju turystyki*, [w:] R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, AE, Wrocław 1997.
- Brol R., *Rozwój miasta*, [w:] R. Brol (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, AE, Wrocław 2001.
- Bruch H., Vogel B., *Energia organizacyjna. Jak wykorzystać potencjał przedsiębiorstwa*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- Czerniewicz O., *Z publikacji zagranicznych*, „Problemy Organizacji” 1966 nr 5.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Kalmut M., *Innowacje a rozwój lokalny*, [w:] M. Kalmut (red.), *Promowanie rozwoju lokalnego i regionalnego*, AE, Wrocław 1994.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, AE, Kraków 1999.
- Misiąg W., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1992.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.
- Rudolf S., *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986.
- Sztando A., *Instrumenty lokalnej polityki gospodarczej*, [w:] R. Brol (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, AE, Wrocław 2001.
- Zalewski A., *Ekonomika rozwoju lokalnego*, [w:] M. Majchrzak, A. Zalewski (red.), *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, SGH, Warszawa 2000.
- Ziółkowski M., *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, [w:] M. Majchrzak, A. Zalewski (red.), *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, SGH, Warszawa 2000.

THE TRIAL OF EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION AND EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT METHODS IN SMALL- AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Summary

The article concerns the ways of effective management in small and medium companies in relation to their workers and companies with which they co-operate. There are many methods which may be effectively implemented in companies. The paper examines fourteen the most common management methods used in business sector. In the first part of the article, all the methods have been shortly characterized, which gives the reader an outlook on the nature of each of the methods studied. The ways of improving business management have been indicated. The second part of the article presents an outcome of studies conducted in nine companies based mostly in the Wielkopolska region. Methods that are the most commonly used in companies along with methods that bring most problems have been indicated. All the methods have been also evaluated by the companies, which shows how effective they can be when implemented properly.