

Beata Tarczydło

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

*Menedżerska skuteczność jest naszą największą nadzieją
na gospodarczą produktywność i społeczną zdolność
do życia nowoczesnego społeczeństwa. [...]
Dlatego trzeba się uczyć skuteczności.*
Peter Drucker¹

1. Wstęp

W literaturze fachowej i w praktyce gospodarczej stale pojawiają się nowe koncepcje zarządzania, jak np. zarządzanie zorientowane na cele, projektami, wiedzą. Świadczy to o aktywności przedsiębiorców poszukujących optymalnych rozwiązań dostosowanych zarówno do uwarunkowań rynkowych, jak i do specyfiki organizacji.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba przybliżenia istoty skutecznego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Inspiracją do napisania opracowania były dylematy związane z następującymi zjawiskami i problemami:

- czy można określić rodzaj zarządzania stanowiącego swoistego rodzaju panaceum na współczesne warunki rynkowe?
- jakie stanowiska zajmują autorzy podejmujący ten problem?
- jakie wyzwania są stawiane przed współczesnym zarządzaniem?
- jak skutecznie doskonalić organizację i zarządzanie nią?
- jakie narzędzia, metody i procedury zarządzania przyczyniają się do podnoszenia skuteczności organizacji?
- czy można wskazać menedżerom metody działania dostosowane do turbulentnego otoczenia, zapewniające trwanie i rozwój zarządzanych organizacji?
- od czego zależy skuteczność zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem?
- czy i jak można optymalnie określić właściwy sposób zarządzania w warunkach turbulentnego otoczenia, umożliwiający trwanie i rozwój organizacji?

Wymienione pytania stanowią podstawę dalszych rozważań. Aby znaleźć odpowiedzi, niezbędne jest stworzenie pewnej bazy pojęciowej.

¹ Podaję za: [Penc 2005, s. 7].

2. Podstawowe pojęcia

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się, za J. Machaczką, że zarządzanie to całokształt działań skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiągnięcie celów organizacji w sposób efektywny i skuteczny [Machaczka 1999, s. 9].

W dostępnej literaturze nie ma zgodności autorów co do rodzaju zarządzania gwarantującego trwanie i rozwój organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia. Używane są takie pojęcia, jak skuteczne, efektywne, sprawne, wydajne, zintegrowane, dynamiczne, a także „doskonalenie organizacji” w kontekście odpowiedniego zarządzania nią. Wymienione kategorie zostaną przybliżone poniżej.

Skuteczność to stopień osiągnięcia celów. Skuteczność w odniesieniu do organizacji to podstawowe kryterium oceny, jak organizacja radzi sobie w stosunkach z otoczeniem. Skuteczna organizacja z powodzeniem pozyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele i zaspokaja potrzeby swojego „elektoratu” (przyp. autorki – różne grupy podmiotowe wewnętrzne i zewnętrzne) (szerzej na ten temat w: [Griffin 1996, s. 126]).

Efektywność to rezultat działalności, określony przez stosunek osiągniętego wyniku do nakładów (szerzej na ten temat w: [Matwiejczuk 2000, s. 27-31]).

Sprawność to umiejętność właściwego działania (robienie rzeczy we właściwy sposób, wykorzystywanie zasobów rozsądnie, mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa).

Wydajność jest miarą tego, jak skutecznie funkcjonuje dany system operacji. Wydajność określa poziom sprawności i konkurencyjności przedsiębiorstwa (szerzej na ten temat w: [Stoner, Wankel 1994, s. 188-200]).

Doskonalenie to ogół czynności nastawionych na lepszą skuteczność, sprawność, efektywność czy wydajność (to poprawianie istniejącego stanu, np. systemu organizacji).

Autorka niniejszego opracowania opowiada się za określeniem „skuteczne”. Jednym z powodów jest fakt, że skuteczność, rozumiana jako stopień realizacji celów, zdaje się być wyrażeniem najszerszym. Zarządzając przedsiębiorstwem, można wyznaczyć cele związane z określonym poziomem efektywności, sprawności czy np. wydajności i jeśli uda się je osiągnąć, to o to właśnie chodzi i to będzie miarą skuteczności.

Chcąc przybliżyć kolejne argumenty za skutecznym zarządzaniem, należy omówić wyzwania stawiane współczesnemu zarządzaniu organizacjami.

3. Wyzwania stawiane współczesnemu zarządzaniu

W warunkach gospodarki rynkowej, aby zarządzanie dobrze służyło sterowaniu procesami gospodarczymi, w tym konkretnymi organizacjami, niezbędne zdaje się spełnienie poniższych warunków (na podstawie: [Penc 2001, s. 14-15]):

1. Uwzględnianie istniejących priorytetów i kryteriów oceny rezultatów będących pochodną przyjętego w społeczeństwie systemu wartości. Priorytety i

kryteria tworzą warunki ramowe, w których dokonuje się wyboru problemów i poszukuje właściwych sposobów ich rozwiązywania, przy uwzględnieniu sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia, w jakim ono działa.

2. Umiejętność właściwego, sprawnego działania, tzn. robienie rzeczy we właściwy sposób, czyli wykorzystywanie zasobów rozsądnie, mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa.
3. Skuteczność oznaczająca osiąganie celów poprzez robienie rzeczy właściwych, podejmowanie trafnych decyzji, wykonywanie optymalnych działań, które dobrze służą ekonomice i wizerunkowi firmy w otoczeniu.
4. Odpowiedzialność społeczna przejawiająca się w takim zarządzaniu, które uwzględnia nie tylko interesy ekonomiczne przedsiębiorstwa, ale także angażowanie się w przedsięwzięcia istotne społecznie.

Powyższe warunki zdają się być zgodne ze strategiczną orientacją marketingu w działalności przedsiębiorstwa. Przejawia się to m.in. w umiejętności rozpoznawania szans i zagrożeń, przewidywania układu warunków rynkowych, przystosowania do wymagań strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem oraz we wzroście znaczenia społecznych uwarunkowań decyzji marketingowych (szerzej w: [Podstawy marketingu 2003, s. 21-22]).

Z punktu widzenia wyzwań stawianych współczesnemu zarządzaniu, w tym głównie zachowań klientów i konkurencji, zasadne zdaje się więc rozumowanie, że skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem powinno uwzględniać zasady nowoczesnego marketingu partnerskiego, marketingu wartości czy holistycznego.

Kolejny problem to pytanie, czy skuteczne zarządzanie zależy od organizacji, której dotyczy.

4. Skuteczne zarządzanie a doskonała organizacja

Analizując funkcjonowanie organizacji, badacze zauważyli, że wszystkie elementy wewnętrzne i zewnętrzne (np. klienci, produkty i usługi, struktura organizacyjna, system wynagradzania) w jakimś stopniu zależą od siebie (por. [Rummler, Brache 2000, s. 42]). Dlatego też doskonalenie organizacji powinno być prowadzone tak, by mogło objąć wszystkie jej elementy.

Interesujące stanowisko na temat organizacji i jej elementów oraz optymalnego modelu zarządzania nią reprezentuje K. Perechuda [Zarządzanie... 2000, s. 68]. Autor proponuje zarządzanie zintegrowane, wykorzystujące dwie płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. racjonalno-zasobową oraz emocjonalno-procesową.

Natomiast J.A.F. Stoner i C. Wankel zwracają uwagę na doskonałość w zarządzaniu, odwołując się do wyników badań empirycznych. Doskonale zarządzane przedsiębiorstwa amerykańskie nie tyle mają jakąś tajną strategię lub szczególną sytuację rynkową, ile po prostu bardzo dobrze spełniają podstawowe zadania operacyjne, osiągają cele, czyli są skuteczne. Cechy doskonałych firm to [Stoner, Wankel 1994, s. 30]:

1. Skłonność do działania: raczej zrobić coś (cokolwiek) niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów.
2. Trzymanie się blisko klienta; poznanie jego preferencji i zaspokajanie ich.
3. Autonomia i przedsiębiorczość: rozbitcie koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcenie ich do samodzielności i konkurencyjności.
4. Wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach wynikających z sukcesu firmy.
5. Bezpośredni kontakt, motywacja przez wartości – naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy.
6. Trzymanie się swojej specjalności: pozostawanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej.
7. Prosta struktura, nieliczny sztab: niewiele szczebli zarządzania, niewielu ludzi na wyższych szczeblach.
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda: tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników przyjmujących te wartości za swoje.

J.A.F. Stoner i C. Wankel opisują także szeroko skuteczne zarządzanie, uwzględniając podział na skuteczność w ramach poszczególnych funkcji zarządzania. Ogólnie wykorzystując wspomniane stanowisko, można wyliczyć cechy skutecznych systemów zarządzania, takie jak: ścisłość, aktualność, obiektywizm i zrozumiałość, koncentracja na strategicznych punktach, realizm ekonomiczny, realizm organizacyjny, koordynacja, elastyczność, normatywność i operacyjność, akceptacja przez członków organizacji (szerzej w: [Stoner, Wankel 1994, s. 470-471]).

5. Trzy poziomy podnoszenia skuteczności zarządzania

Interesującą koncepcję podnoszenia skuteczności organizacji poprzez odpowiednie zarządzanie zaproponowali G.A. Rummler i A.P. Brache (szerzej zob.: [Rummler, Brache 2000, s. 179-198]). Wyróżniają oni następujące poziomy, na których poszczególne elementy wpływają na rezultaty organizacji, w tym na stopień osiągnięcia celów.

1. Poziom I – organizacji (strategia, cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów).
2. Poziom II – procesu (w jaki sposób jest wykonywana praca oraz w jaki sposób jej wyniki przepływają przez organizację; międzywydziałowe procesy, takie jak np. opracowywanie nowych produktów, proces zaopatrzenia, proces produkcji, proces sprzedaży, proces dystrybucji czy też proces fakturowania i ściągania należności).
3. Poziom III – stanowiska pracy (metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody i szkolenia).

Powyższa koncepcja zdaje się opierać na założeniu, że rezultaty funkcjonowania organizacji powstają w każdym przejawie jej działalności, co nawiązuje do

koncepcji łańcucha wartości Portera. Organizacja to pewien system obejmujący różne procesy. Procesy z kolei są realizowane i zarządzane przez pracowników wykonujących różnego rodzaju czynności. G.A. Rummler i A.P. Brache porównują organizację do istoty ludzkiej, a wyróżnione poziomy odpowiednio do układów kostnego, mięśni i nerwowego. Każdy z układów jest ważny w życiu człowieka, wszystkie są współzależne. Podobnie w procesie skutecznego zarządzania organizacją – jej efektywność zależy od zintegrowanych i inteligentnych działań obejmujących organizację, procesy i czynności.

6. Determinanty pomiaru skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem

Pomiar skutecznego zarządzania organizacją jako systemem G.A. Rummler i A.P. Brache (szerzej na ten temat: [Rummler, Brache 2000, s. 179-198]), uzależniają od:

- 1) wprowadzenia właściwych mierników, dzięki którym ma się pewność, że oceniane czynniki mają wpływ na rezultaty,
- 2) zbudowania kompleksowego systemu pomiarowego, żeby uniknąć sytuacji stosowania zbioru nierzadko sprzecznych miar,
- 3) zastosowania procesu zarządzania efektywnością², który pozwoli na przełożenie wyników pomiarów na inteligentne działania.

Zastosowanie powyższych narzędzi wymaga sporego nakładu pracy. Powinny być specyficzne, tzn. specjalnie zaprojektowane na potrzeby konkretnej organizacji. Niestety, nie spotkano się w dostępnych źródłach informacji z konkretnymi propozycjami ani z przykładami ich zastosowań. Jednak w aspekcie postulatywnym zasadne zdaje się stosowanie pewnego systemu kontroli sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, aby poznać poziom jego skuteczności.

7. Podsumowanie

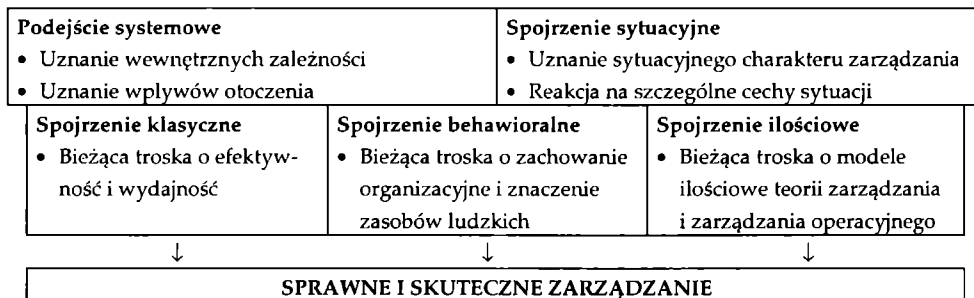
W świetle przeprowadzonych rozważań oraz doświadczeń wynikających z kontaktów z kilkudziesięcioma firmami z obszaru Polski południowej i obserwacji sposobów zarządzania nimi w ciągu dwóch lat (2003-2005) bardzo trudno jednoznacznie zdefiniować optymalny sposób zarządzania w warunkach turbulentnego otoczenia.

W tym celu warto przytoczyć stanowisko R.W. Griffina w postaci tzw. schematu integrującego podejścia do rozważanej kategorii, jako narzędzia oddającego istotę skutecznego i sprawnego zarządzania (rys. 1) [Griffin 1996, s. 90].

Wniosek, który wynika z przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych jest taki, że dla współczesnych menedżerów przydatne mogą być różne koncepcje, metody i modele zarządzania, pod warunkiem że zanim osoba zarzą-

² Pokrewne zagadnienia zostały szeroko omówione w: [Stoner, Wankel 1994] – efektywność kierownika i organizacji, s. 29-30; doskonałość w zarządzaniu, s. 30-31; wydajność, s. 188-200; problemy w osiągnięciu skutecznej koordynacji, s. 227-235; skuteczna kontrola, s. 457-473.

działająca organizacją po nie sięgnie, uwzględni kontekst sytuacyjny funkcjonowania organizacji, jej specyfikę i uwarunkowania rynkowe.



Rys. 1. Schemat integrujący podejścia do zarządzania według R.W. Griffina

Źródło: [Griffin 1996, s. 90].

Na pewno z przytoczonych koncepcji i stanowisk warto czerpać wzorce, adaptować sformułowane zalecenia i zasady. Nie ma jednak gwarancji osiągnięcia sukcesu rynkowego. Autorzy cytowanych opracowań różnie widzą optymalny sposób zarządzania współczesną organizacją w warunkach turbulentnego otoczenia.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach burzliwego otoczenia powinno być zarządzane w sposób skuteczny. Nie jest to jednak określenie jednoznaczne, można jedynie wskazać pewne kierunki czy też cechy tego modelu zarządzania, takie jak podejście systemowo-sytuacyjne, elastyczność w doborze metod (właściwych dla danej organizacji i jej aktualnej sytuacji rynkowej), szybkość reakcji i działań oraz duża elastyczność.

Skuteczne zarządzanie organizacją w warunkach turbulentnego otoczenia powinno więc zmierzać w kierunku koncepcji zarządzania dynamicznego (*high speed management*) (na podstawie: [Skalik 2005, s. 91]), które umożliwia lepsze wykorzystanie nie tylko fizycznego, ale i wirtualnego łańcucha wartości organizacji, zwiększa komunikację pomysłów, szybkie opanowanie i wdrażanie *know-how*, zapewnienie atmosfery innowacyjności i twórczej współpracy oraz wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w obszarze rynkowym.

Skuteczne zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem powinno dawać możliwość trwania i rozwoju, kreatywności, reagowania na sygnały rynkowe i tworzenia odpowiedniej wartości dla personelu, klientów i wszystkich zaangażowanych podmiotów (interesariuszy).

Literatura

- Bieniok H. i in. (2004), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrola*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

- Machaczka J. (1999), *Podstawy zarządzania*, AE, Kraków.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategie, diagnoza*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Matwiejczuk R. (2000), *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Penc J. (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca „Menadżer”, Łódź.
- Penc J. (2001), *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Podstawy marketingu* (2003), red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Skalik J. (2005), *Szanse i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 1092, AE, Wrocław.
- Skuteczność różnych stylów zarządzania* (2000), „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, [za:] D. Goleman (2000), *Leadership that Gets Results*, „Harvard Business Review”, marzec-kwiecień.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1994), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Wszechstronne doskonalenie działalności z pomocą Balanced Scorecard* (2000), „Zarządzanie na Świecie”, nr 9, [za:] A. Kappler (2000), *Balanced Scorecard, „io Management”*, Kappler Unternehmensberatung, nr 7-8.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody* (2000), red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

EFFECTIVENESS MANAGEMENT OF THE COMPANY

Summary

The main idea of this paper is to explain what is effectiveness management of the company in still changing market conditions. The paper presents some results of literature studies, market research and own experience connected with discussing problem.

Effectiveness management takes care of aims and results, not exactly on methods. It should be based on companies characterization and market conditions.