

**Magdalena Masel**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **SPOŁECZNA AKCEPTACJA KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA – STUDIUM PRZYPADKU**

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w firmie produkcyjnej z kapitałem zagranicznym na temat społecznej akceptacji metod i koncepcji zarządzania. Wyniki badań pokazują, jakie uwarunkowania społeczne sprzyjają wprowadzaniu zmian, oraz ukazują odmienne podejście pracowników pośrednio produkcyjnych i bezpośrednio produkcyjnych do wdrażania metod i koncepcji zarządzania.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, zarządzanie, koncepcje, metody, akceptacja.

### **1. Wstęp**

Sytuacja na rynku zmusza organizacje do ciągłego doskonalenia, a współczesne zarządzanie organizacją oferuje menedżerom szeroki wachlarz koncepcji, metod i technik zarządzania. Wiele przedsiębiorstw wdraża nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, sugerując się publikacjami na temat ich skuteczności. Jednak rzeczywistość często okazuje się inna. Koncepcje, które sprawdziły się w firmie X, w firmie Y powodują dezorganizację i w rezultacie nie udaje się ich wdrożyć. Dlaczego tak jest? Co determinuje sukces/porażkę wdrażanej metody/koncepcji zarządzania? Studia literatury pozwalają sformułować tezę, że istotnym czynnikiem powodzenia działań w omawianym zakresie jest społeczna akceptacja wdrażanych metod i koncepcji zarządzania. W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w firmie produkcyjnej z kapitałem zagranicznym na temat społecznej akceptacji metod i koncepcji zarządzania. Celem badań jest przygotowanie autora do stworzenia narzędzia do szerszego badania społecznych uwarunkowań organizacji do wprowadzania zmian organizacyjnych

### **2. Zmiana organizacyjna i jej uwarunkowania**

Zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. W praktyce zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: pro-

cesu pracy, kryteriów integracji, rozpiętości kierowania, wyposażenia, umiejętności pracowników itp. W tej konwencji ma ona charakter procesowy, a czas jest jednym z jej elementów wartościujących [Bratnicki 2008, s. 9]. R.W. Griffin [Griffin 2004, s. 408] zmianę organizacyjną definiuje jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji. Z kolei E. Masłyk-Musiał [Masłyk-Musiał 1996, s. 32-34] precyzuje zmianę organizacyjną jako przekształcenie istniejącego układu (przedsiębiorstwa) według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji. Zasadniczym celem zmiany jest rozwój organizacji, czyli zwiększanie efektywności jej funkcjonowania lub przewyższenie trudności i poprawę wyników firmy.

Odnosząc się do przytoczonych definicji, wdrażanie koncepcji i metod zarządzania<sup>1</sup> traktuje się jako zmianę organizacyjną. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prób klasyfikacji zmian organizacyjnych (m.in. M. Czerska, A. Zarębska, M. Brzeziński, J. Penc, A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, B. Nogaski, J. Skalik, H.J. Leavitt).

M. Bratnicki uważa, że „zarządzanie zmianą jest kluczową kompetencją przedsiębiorstwa” [Bratnicki 2008, s. 9]. W burzliwym otoczeniu, w jakim przyszło funkcjonować organizacjom, nie ma czasu na stagnację. W grze bowiem pozostają tylko najlepsi, ci, którzy potrafią dostosować się do zmieniającego się otoczenia.

Wdrażanie nowych koncepcji i metod zarządzania stało się w ostatnich czasach bardzo popularne. Różnego rodzaju publikacje czy firmy doradcze zachęcają do wypróbowania swoich „produktów”, które ich zdaniem przynoszą organizacji same korzyści. Organizacje natomiast poszukują efektywnych sposobów zarządzania. Niejednokrotnie menedżerowie gubią się w dżungli koncepcji i metod zarządzania. Studia literatury oraz doświadczenie zawodowe autorki pozwalają stwierdzić, że w ostatnich latach dużą popularnością cieszą się m.in.: Six Sigma, Lean Management, Kaizen, Business Proces Reingeniering, 5S, TPM.

Wiele organizacji skutecznie wdrożyło niektóre z nich, wprowadzenie innych zaś skończyło się porażką. Niestety, nie ma gotowej recepty, jak wdrażać koncepcje/metody zarządzania. Jest to bowiem bardzo szeroki obszar działań, obejmujący „twarde” i „miękkie” elementy. O ile w literaturze przedmiotu można znaleźć wytyczne dotyczące sposobu wdrażania, krok po kroku, niektórych metod (m.in. Six Sigma – prowadzenie projektów zgodnie z metodologią DMAIC), to głównie dotyczą one elementów „twardych”, tj. struktury, metodologii, czasu trwania. Bardzo często zapomina się (a może celowo pomija) o czynnikach „miękkich”, tj. o zasobach ludzkich – o ich jak ważnej roli w procesie wdrażania i koncepcji i metod za-

---

<sup>1</sup> Z uwagi na wciąż żywe dyskusje związane z „dżunglą pojęciową” dotyczącą pojęć „koncepcja” i „metoda” autorka niniejszej publikacji używa owych pojęć zamiennie. Szerzej na ten temat: [Krzyżanowski 1999; Sobczak 1999].

rzędzenia. Słuszne wydaje się stwierdzenie, że największym motorem zmian w organizacjach są ludzie, ale oni mogą też skutecznie zablokować wszelkie procesy reorganizacji przedsiębiorstwa [Zarębska 2002, s. 33].

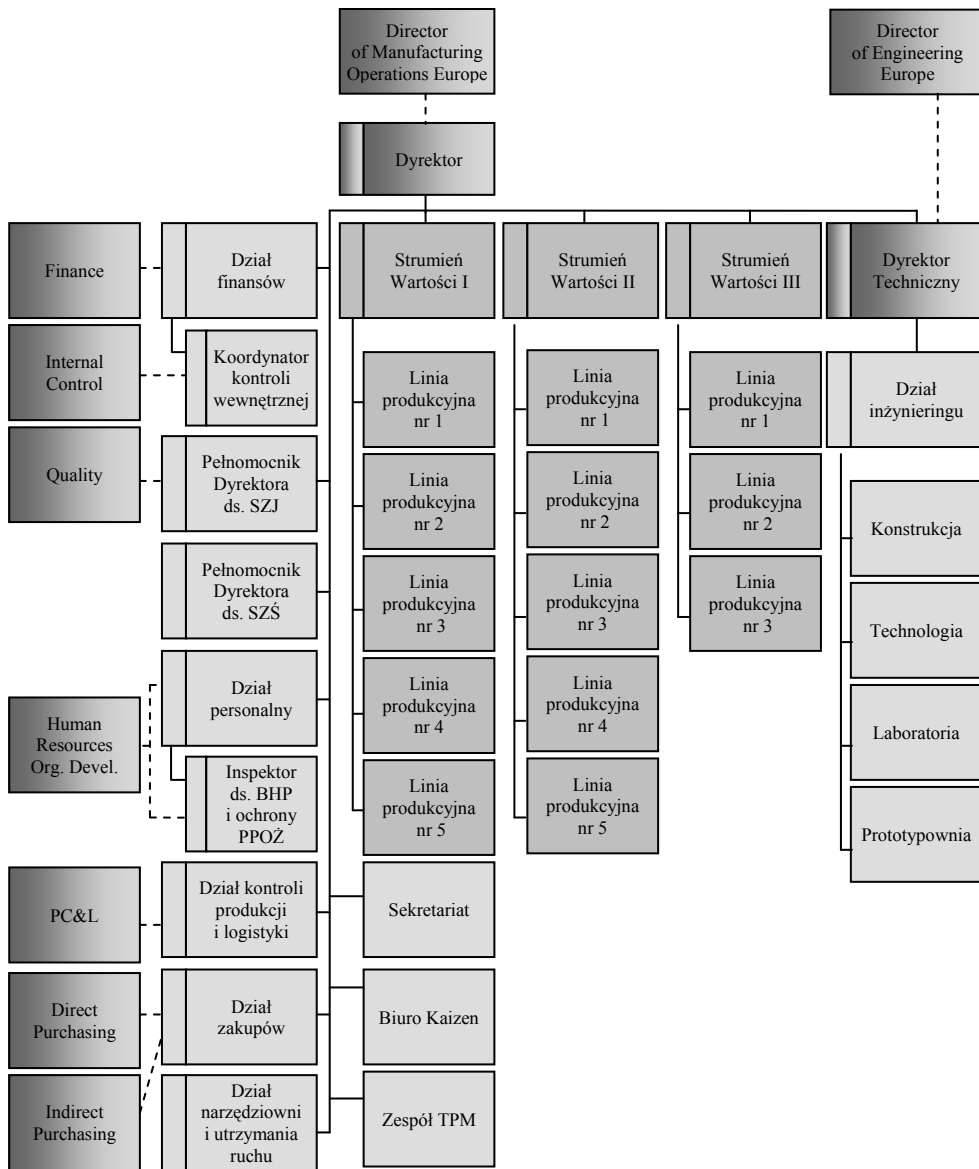
M. Armstrong [Armstrong 2002, s. 207-208] przedstawia wytyczne dotyczące zarządzania zmianą:

- Uzyskiwanie trwałej zmiany wymaga od kierownictwa dużego zaangażowania i wizjonerskiego przywództwa.
- Zrozumienie jest niezbędne dla kultury organizacji i bodźców zmian, które najprawdopodobniej sprawdzą się w jej kulturze.
- Osoby zaangażowane w zarządzanie zmianą na wszystkich poziomach powinny wykazywać temperament i umiejętności przywódcze odpowiednie do warunków organizacji o strategii zmian.
- Ważne jest, aby stworzyć środowisko pracy, które ma skłonności do zmiany. Oznacza to przekształcenie firmy w „organizację uczącą się”.
- Ludzie wykazują poparcie dla działań, w których sami biorą udział. Zaangażowanie wzrasta, jeśli osobom, których zmiana dotyczy, pozwala się w możliwie największym stopniu uczestniczyć w jej planowaniu i wprowadzaniu. Powinno się dążyć do tego, by postrzegały one zmianę jako coś, czego pragną i z czego będą zadowolone.
- System wynagrodzeń powinien zachęcać do innowacji i nagradzać za sukces wprowadzania zmiany.
- Opór wobec zmiany jest nieunikniony, jeśli ludzie sądzą, że zmiana nie wyjdzie im na dobre. Reakcję taką spowoduje niekompetentne zarządzanie zmianą.
- W epoce globalnej konkurencji, innowacji technologicznych, zawirowań, braku ciągłości, a nawet chaosu zmiana jest nieunikniona i konieczna. Organizacja musi zrobić wszystko, co może, by wyjaśnić, czemu zmiana służy i jakie będą jej skutki. Ponadto należy dołożyć wszelkich starań, by chronić interesy osób, których ona dotyczy.

Wdrażanie zmian jest procesem trudnym, ale nie niemożliwym. Ważne jest, aby podczas wprowadzania zmian angażować ludzi, których zmiana dotyczy. Każdy pracownik jest inny, ma inne potrzeby, motywacje i zachowania. Kluczowym aspektem wdrażania zmian wydaje się więc dogłębne poznanie pracowników i przekonanie ich do strategii organizacji.

### **3. Charakterystyka firmy biorącej udział w badaniu**

Badanie zostało przeprowadzone w firmie produkcyjnej z branży motoryzacyjnej. Firma ta od kilkunastu lat należy do amerykańskiego koncernu i zatrudnia obecnie ponad 900 pracowników. Ma ponad 180 zakładów produkcyjnych w 39 państwach świata. Struktura organizacji objętej badaniem przedstawiona jest na rys. 1.



Rys. 1. Struktura organizacyjna

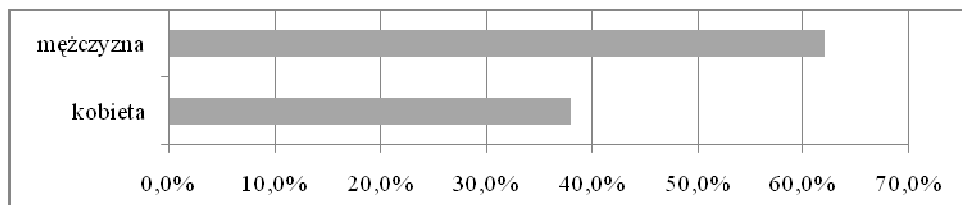
Źródło: opracowanie własne.

Organizacja składa się z trzech wydziałów produkcyjnych. Stanowią one trzy Strumienie Wartości (warto zaznaczyć, że nazewnictwo ściśle wiąże się z koncepcją LM, gdzie bardzo mocno akcentuje się potrzebę dostrzegania procesów [działań], które są wartością dodaną dla organizacji). W organizacji znajduje się wydzielona

komórka zajmująca się koordynacją działań związanych z metodą TPM oraz Biuro Kaizen, a także dział badań i rozwoju (Dział Inżynieringu) oraz prototypownia.

Struktura zatrudnienia badanego przedsiębiorstwa wygląda następująco:

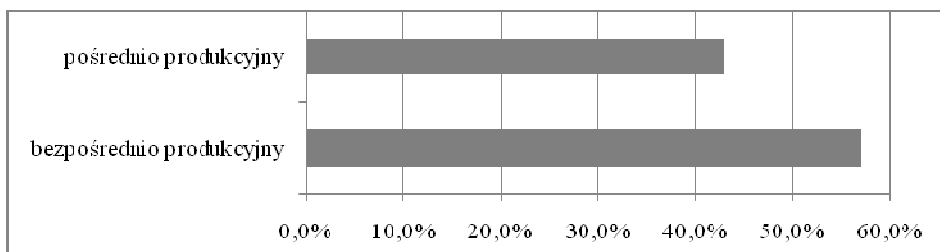
Według płci:



Rys. 2. Struktura zatrudnienia według płci

Źródło: opracowanie własne.

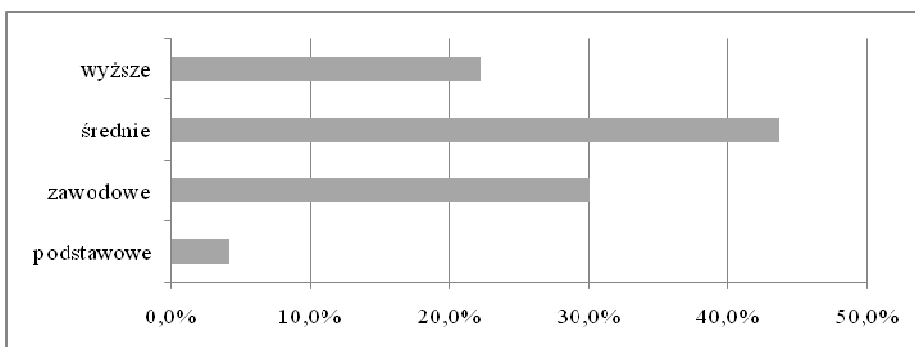
Według zajmowanego stanowiska:



Rys. 3. Struktura zatrudnienia według zajmowanego stanowiska

Źródło: opracowanie własne.

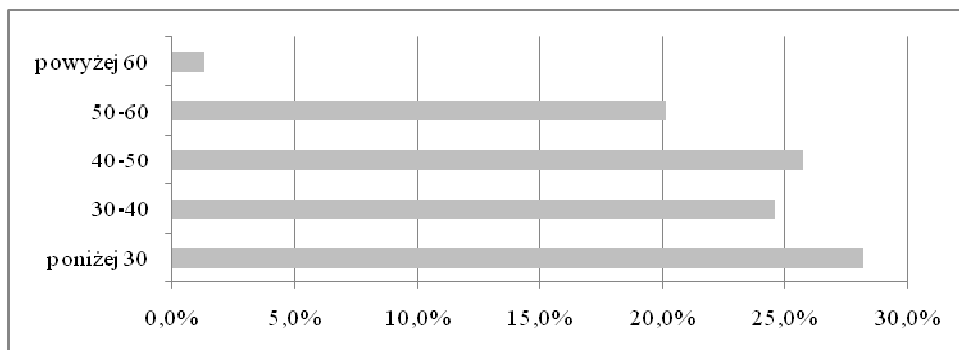
Według wykształcenia:



Rys. 4. Struktura zatrudnienia według wykształcenia

Źródło: opracowanie własne.

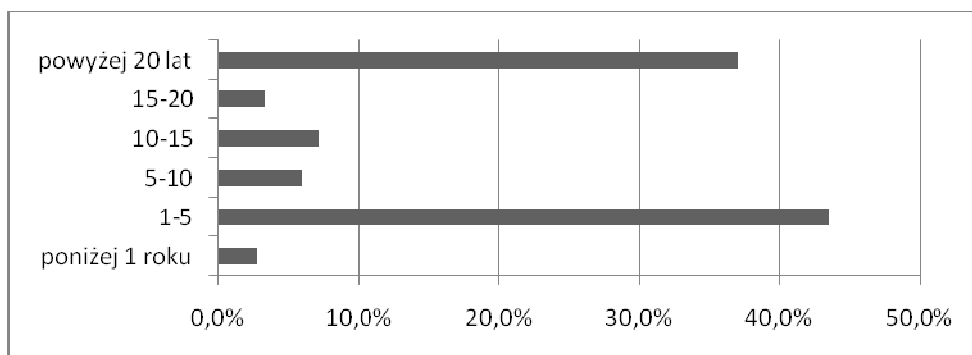
Według wieku:



Rys. 5. Struktura zatrudnienia według wieku

Źródło: opracowanie własne.

Według stażu pracy:



Rys. 6. Struktura zatrudnienia według stażu pracy

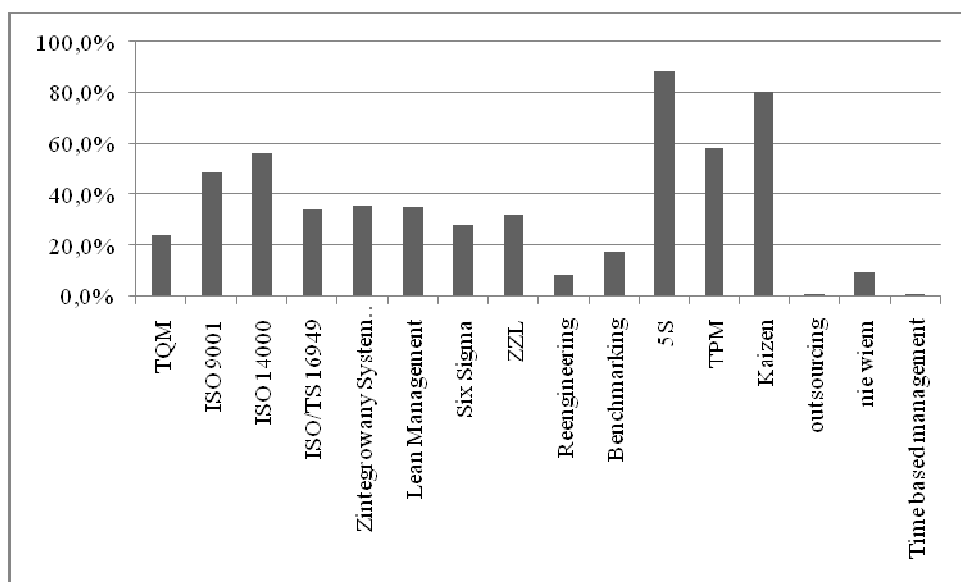
Źródło: opracowanie własne.

Organizacja zatrudnia ponad 900 osób; w tym 62% stanowią mężczyźni, 38% kobiety. Pracownicy bezpośrednio produkcyjni to 57% załogi, a 43% – pośrednio produkcyjni. Średni wiek pracownika: 39 lat. Struktura zatrudnienia według stażu pracy pokazuje, że największy odsetek (44%) stanowią pracownicy ze stażem pomiędzy 1. a 5. rokiem pracy, z drugiej strony aż 37% załogi pracuje w firmie ponad 20 lat. Około 48% załogi pamięta więc czasy poprzedniego właściciela i panujące wówczas zasady.

## 4. Wyniki badań

W ankiecie uczestniczyło 20% załogi. Zwrot ankiet kształtował się na poziomie 51%. Ankieta zawierała 15 pytań. Pierwsza część pytań dotyczyła koncepcji i metod zarządzania wdrożonych w organizacji (ich znajomości, akceptacji, uczestnictwa w ich wdrażaniu), druga – m.in. stylu zarządzania, klimatu organizacyjnego oraz zadowolenia z pracy.

W organizacji wdrożone są następujące koncepcje i metody zarządzania: Lean Management, TPM, 5S, ISO 14001, ISO 9001, ISO/TS 16949, Six Sigma, ZZL, TQM; w procesach doskonalenia wykorzystuje ona także Reengineering, SMED Benchmarking i Outsourcing. Na pytanie, jakie koncepcje i metody zarządzania są wdrożone w przedsiębiorstwie, anketowani odpowiedzieli następująco:



Rys. 7. Koncepcje/metody wdrożone w organizacji – wynik badań

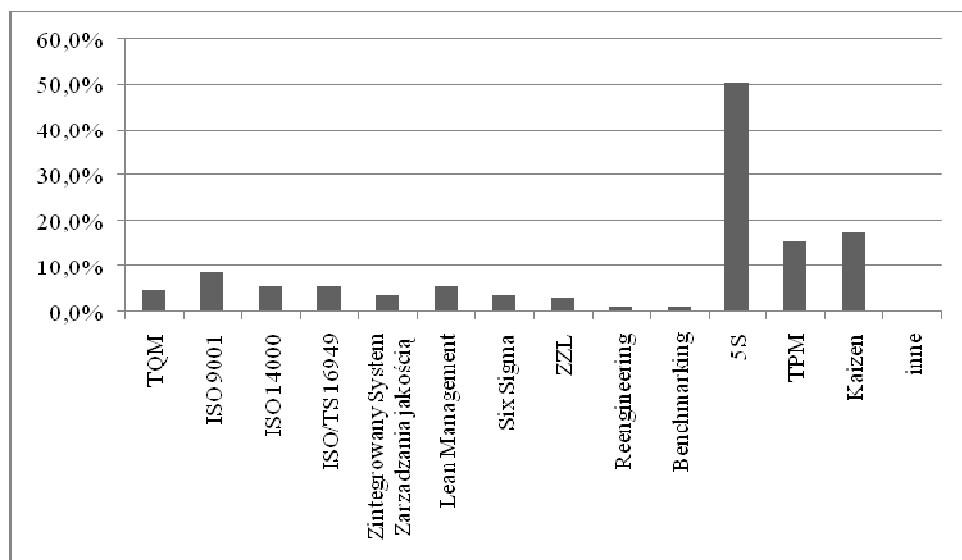
Źródło: opracowanie własne.

Tylko 9,7% anketowanych nie wiedziało, jakie koncepcje/metody są wdrożone w organizacji. Byli to pracownicy bezpośrednio produkcyjni, ze stażem pracy poniżej 5 lat. Ponad 80% anketowanych wie o istnieniu 5S i Kaizen w firmie. Wynika to z faktu, że metoda 5S jest wdrożona na każdym stanowisku. Pracownicy produkcyjni przeznaczają 5 minut na 5S na każdej zmianie. W każdym obszarze znajduje się plakat z zasadami 5S, jest z nimi zapoznawany każdy nowy pracownik w pierwszym dniu pracy. W organizacji działa komórka o nazwie „Kaizen”, nazwa ta jest więc znana pracownikom. W ramach działalności działu Kaizen prowadzone są warsztaty

usprawniające procesy. W większości przypadków dotyczą one procesów produkcyjnych i odbywają się na stanowiskach pracy z udziałem pracowników produkcyjnych, inżynierów i kadry kierowniczej. Ponad 50% ankietowanych wie o istnieniu TPM w przedsiębiorstwie. Wynika to z faktu, że na każdej zmianie, na każdym stanowisku 10 minut przeznaczonych jest na TPM, na każdym stanowisku wywieszonych są też czynności, które należy wykonywać w ramach TPM – dla operatora, technika i Utrzymania Ruchu. W organizacji została wydzielona grupa ludzi odpowiedzialna za wdrażanie i przestrzeganie zasad TPM.

Wśród osób, które nie wiedziały o wdrożeniu 5S, TPM, Kaizen – 83% stanowili pracownicy bezpośrednio produkcyjni, ze stażem pracy poniżej 5 lat.

Znajomość poszczególnych koncepcji/metod zarządzania przedstawia się następująco:



**Rys. 8.** Znajomość wdrożonych koncepcji/metod zarządzania przez pracowników

Źródło: opracowanie własne.

50,5% ankietowanych deklaruje znajomość metody 5S, 17,5% ankietowanych – znajomość koncepcji Kaizen, 15,5% – znajomość TPM. Znajomość 5S i TPM wynika z faktu, że metody te są codziennym elementem pracy. Wiedza o nich oraz weryfikacja wykonywania związanych z nimi działań jest sprawdzana minimum 1 raz na tydzień przez bezpośrednich przełożonych, a także przez najwyższe kierownictwo.

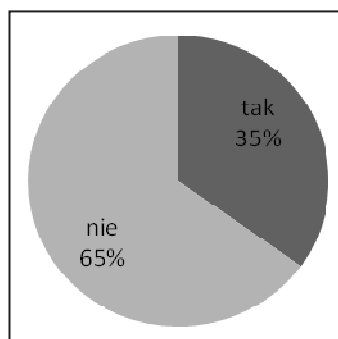
Najlepiej znaną metodą jest 5S. Jest to spowodowane tym, że we wdrażanie tej metody angażuje się wszystkich pracowników, a przestrzeganie zasad 5S jest syste-



matycznie weryfikowane. Należy podkreślić, że metoda 5S nie jest skomplikowana i nie wymaga specjalistycznej wiedzy.

Wśród ankietowanych deklarujących znajomość pozostałych koncepcji i metod zarządzania (tj. TQM, ISO 9000, ISO 14001, ISO/TS 16949, Six Sigma, Benchmarking, Outsourcing, ZZZ, LM) 73% to pracownicy pośrednio produkcyjni.

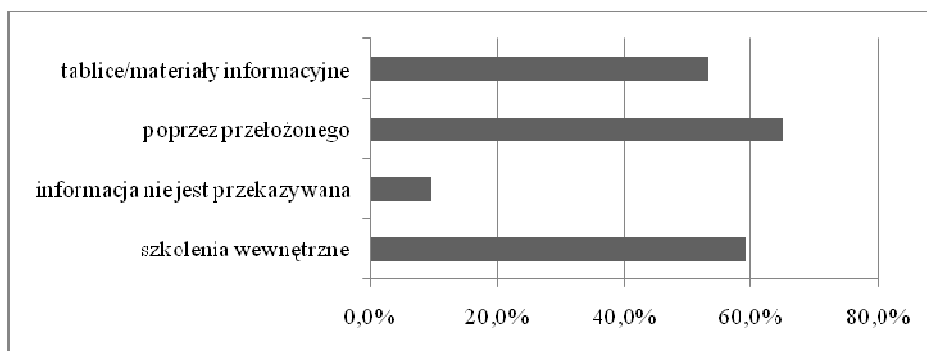
Aktywny udział we wdrażaniu metod i koncepcji zarządzania deklaruje 35% ankietowanych, w tym 42% stanowią pracownicy bezpośrednio produkcyjni, a 58% pośrednio produkcyjni.



**Rys. 9.** Aktywny udział pracowników we wdrażaniu koncepcji/metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji bardzo ważnym elementem jest informowanie pracowników o podejmowanych działaniach. Raz na kwartał odbywa się spotkanie najwyższego kierownictwa z załogą, na którym informuje się pracowników o wynikach firmy oraz o aktualnych i przyszłych działaniach. Według ankietowanych informacja o wdrażanych koncepcjach i metodach zarządzania jest przekazywana pracownikom poprzez przełożonego (65% ankietowanych), szkolenia wewnętrzne (59,2%), tablice/mate-

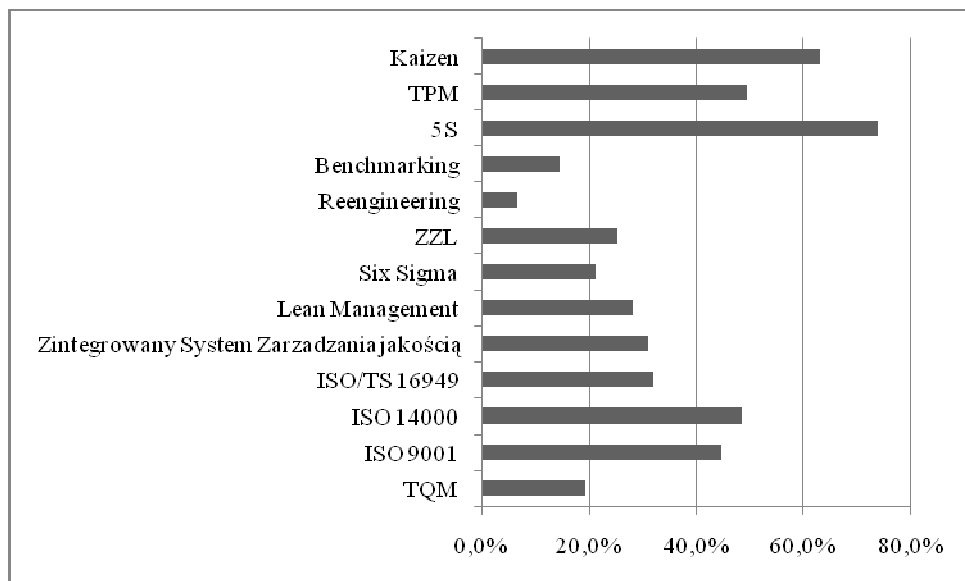


**Rys. 10.** Sposób przekazywania informacji dotyczących wdrażanych koncepcji/metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

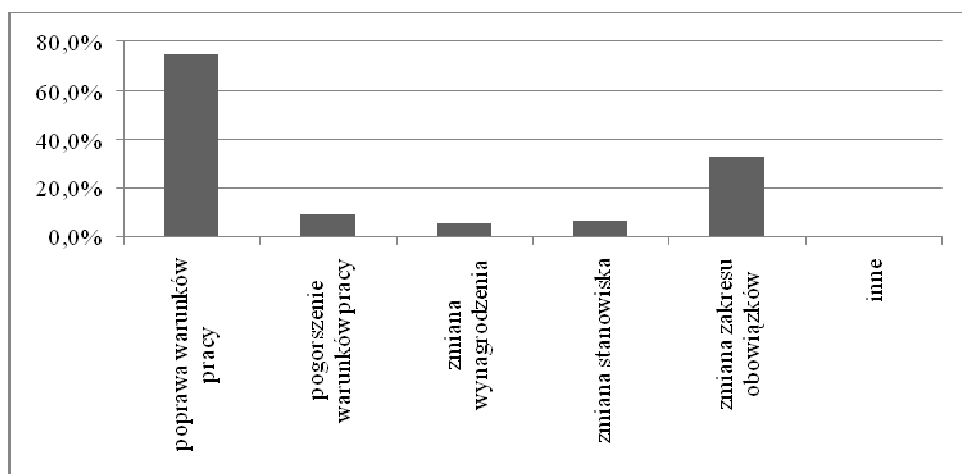
riały informacyjne (53,45), natomiast tylko 9,7% ankietowanych twierdzi, że informacje nie są przekazywane.

Akceptacja przez pracowników poszczególnych koncepcji i metod zarządzania przedstawia się następująco:



**Rys. 11.** Akceptacja przez pracowników wdrożonych koncepcji/metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



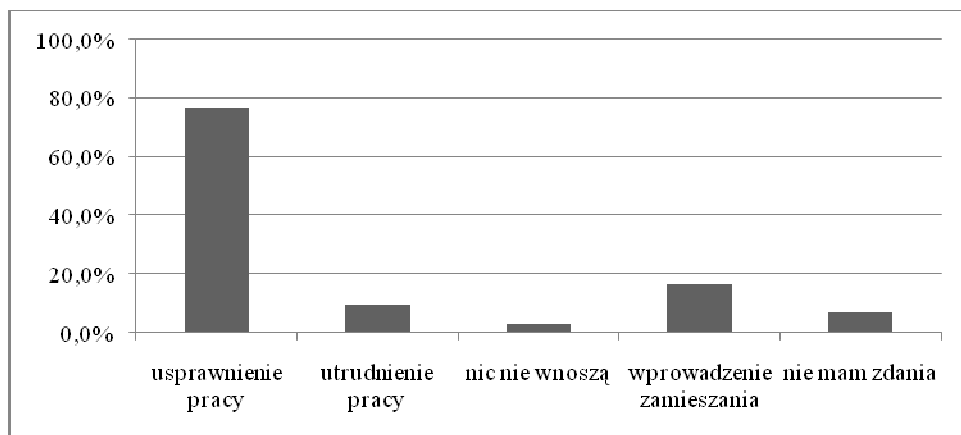
**Rys. 12.** Konsekwencje wdrażania koncepcji/metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Największe poparcie ankietowani deklarują dla 5S, Kaizen, TPM, ISO 14000 oraz ISO 9001.

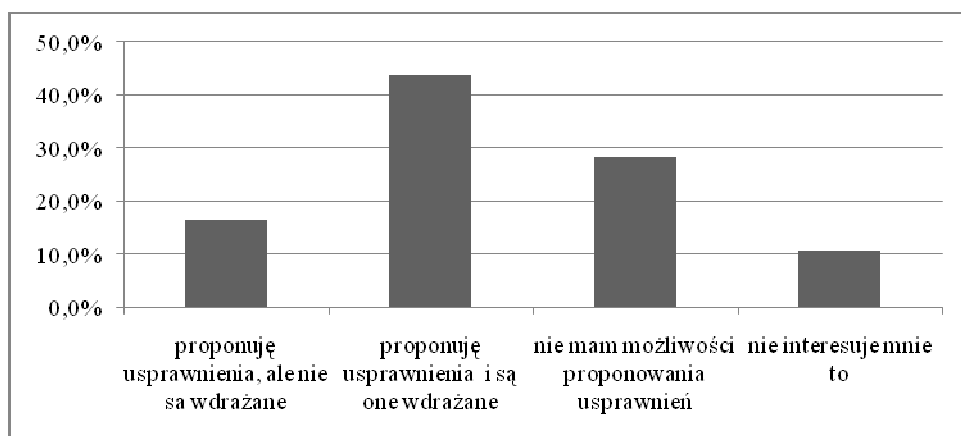
Na pytanie, z czym wiąże się wdrożenie koncepcji/metod zarządzania, 74,8% odpowiedziało: z *poprawą warunków pracy*. Tylko 9,7% ankietowanych uważa, że wdrożenie koncepcji/metod zarządzania pogarsza warunki pracy.

Według 76,7% ankietowanych wdrożone koncepcje i metody zarządzania usprawniają pracę. Wynik ten pozwala stwierdzić, że ankietowani są pozytywnie nastawieni do wprowadzonych zmian i uważają je za potrzebne.



**Rys. 13.** Wpływ koncepcji/metod zarządzania na pracę

Źródło: opracowanie własne.

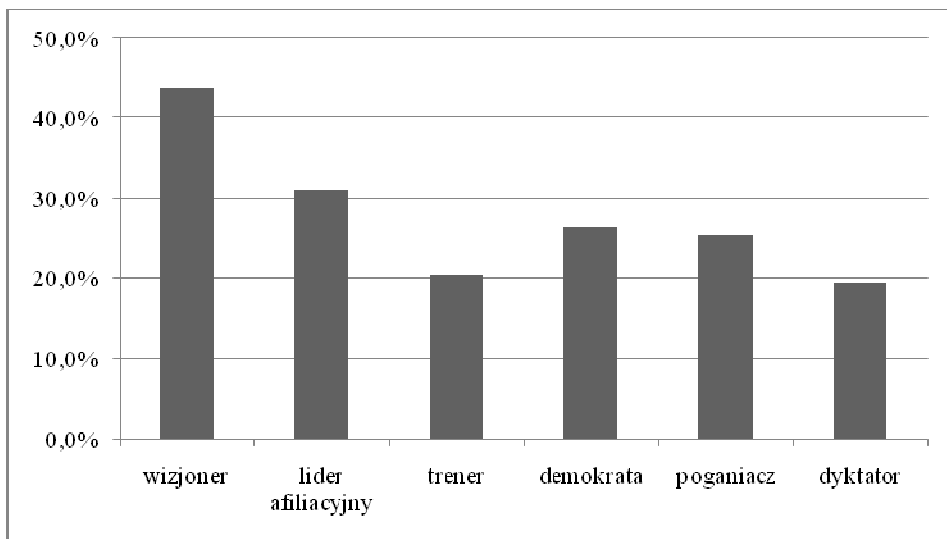


**Rys. 14.** Udział pracowników w usprawnianiu stanowisk pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy proponują usprawnienia na swoich stanowiskach pracy – 43,7% ankietowanych potwierdza, że są one także wdrażane. Wśród tych ankietowanych 40% to pracownicy bezpośrednio produkcyjni, a 60% pośrednio produkcyjni. Oznacza to, że pracownicy angażują się w doskonalenie organizacji.

Styl zarządzania praktykowany w badanej organizacji ankietowani oceniają w następujący sposób:

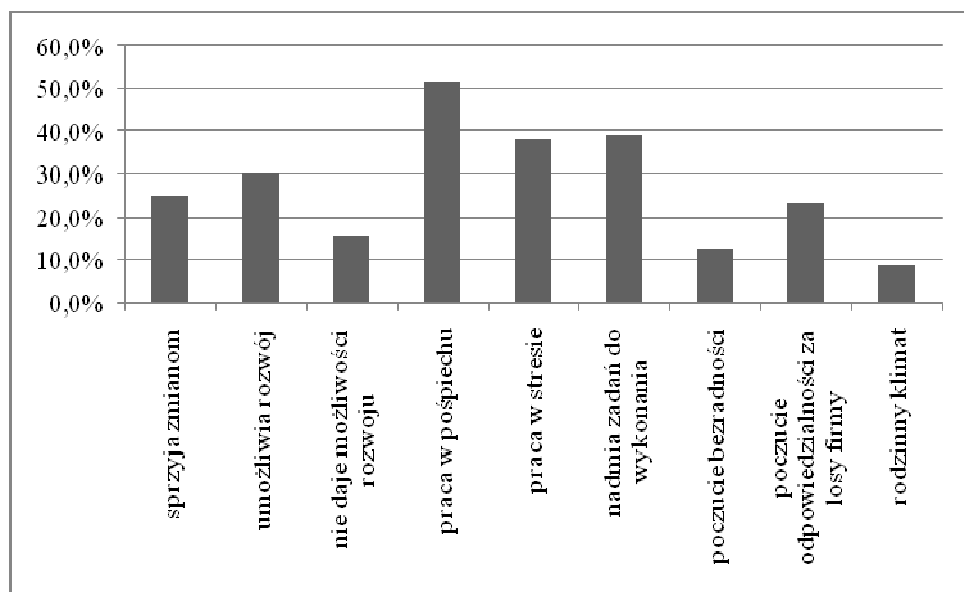


Rys. 15. Style zarządzania w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Nie ma jednego wyraźnego stylu zarządzania. Stosowany jest mieszany styl zarządzania, jednak ponad 40% ankietowanych określiła styl prezentowany przez swego przełożonego jako wizjonerski. Wizjoner posiada zdolność inspirowania i mobilizowania podwładnych. Potrafi nakreślić cel działania i zmobilizować załogę do jego osiągnięcia.

Klimat organizacyjny w badanym przedsiębiorstwie cechuje praca w pośpiechu (51,5% ankietowanych), nadmiar zadań do wykonania (38,8%), praca w stresie (37,9%) oraz możliwość rozwoju (30,1%). Organizacja umożliwia rozwój pracowników poprzez awans pionowy lub poziomy. W przypadku wakatów w pierwszej kolejności przeprowadza się rekrutację wewnętrzną – kadra zarządzająca została wyłoniona właśnie poprzez awans pionowy. Daje to motywację pracownikom, wzmacniając zaangażowanie się w sprawy firmy (23,3% ankietowanych czuje się odpowiedzialnych za losy firmy).



Rys. 16. Klimat organizacyjny w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zadowolenie z pracy deklaruje 65% ankietowanych, 21% nie jest zadowolonych (w tym 73% stanowią pracownicy bezpośrednio produkcyjni), 14% nie ma zdania na ten temat. Na pytanie, czy ankietowani lubią zmiany, 89% odpowiedziało twierdząco.

## 5. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę liczbę wdrożonych koncepcji i metod zarządzania w badanym przedsiębiorstwie, można stwierdzić, że organizacja potrafi wdrażać zmiany organizacyjne. Celem badania nie było sprawdzenie skuteczności wdrażania i stosowania koncepcji/metod, ale autorka – prowadząc liczne obserwacje w badanym przedsiębiorstwie przez ponad 3 lata – potwierdza, że nie są one fikcją. Na sukces owych działań ma wpływ zadowolenie pracowników ze swojej pracy, angażowanie się w sprawy organizacji, czynny udział we wdrażaniu zmian oraz dominacja wizjonerskiego stylu zarządzania. Istotny również wydaje się fakt, że ankietowani twierdzą, że wdrażane koncepcje/metody zarządzania usprawniają pracę.

Wyniki badania ukazują różnice pomiędzy pracownikami bezpośrednio produkcyjnymi a pośrednio produkcyjnymi w zakresie wdrażania koncepcji i metod zarządzania. Negatywne opinie i odczucia w zakresie wdrożonych koncepcji/metod zarządzania w większości przypadków pochodzą od pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Kadra pośrednio produkcyjna wykazywała także większą wiedzę na temat ww. koncepcji i metod zarządzania.

Największą wiedzę pracownicy posiadali na temat 5S, Kaizen i TPM. Według autorki, jest to spowodowane kilkoma czynnikami:

- wszyscy pracownicy są zaangażowani we wdrażanie i utrzymanie tych metod,
- wiedza oraz realizacja zadań z nich wynikające są na bieżąco weryfikowane,
- istnieją specjalnie wydzielone jednostki do koordynowania powyższych metod (Kaizen, TPM).

Można powiedzieć, że spełnienie wspomnianych zasad sprzyja wdrażaniu koncepcji i metod zarządzania.

Pozostałe metody są znane przede wszystkim pracownikom pośrednio produkcyjnym, co wynika z mniejszego zaangażowania pracowników w ich wdrażanie, wpływające z podziału obowiązków oraz posiadania specjalistycznej wiedzy, której nie wymaga się od pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

Wyniki badania nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, jakie uwarunkowania społeczne muszą być spełnione, aby skutecznie wdrożyć koncepcje/metody zarządzania w organizacji. Są natomiast wprowadzeniem autorki do dalszych badań nad tym zagadnieniem.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Bratnicki M., *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2008.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- Sobczak T., *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10.
- Ścibiorek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

## SOCIAL ACCEPTANCE OF METHODS AND CONCEPTS OF MANAGEMENT – CASE STUDY

**Summary:** The article presents the results of the pilot studies conducted in a manufacturing company with foreign capital on the social acceptance of methods and concepts of management. The results present what social conditions are conducive to making changes and showing different approaches of the direct and indirect production employees to the implementation of methods and concepts of management.