

Grzegorz Bełz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WSPÓŁCZESNE PRZEOBRAŻENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Od początku lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa działające zarówno w ustabilizowanych gospodarkach rynkowych, jak i na rynkach krajów rozwijających się próbują sprostać trzem równolegle występującym zjawiskom: postępującej globalizacji gospodarki, wzrostowi tempa rozwoju technologii oraz masowemu poszukiwaniu nowego modelu organizacji, który gwarantowałby utrzymanie konkurencyjności w nowych warunkach. Zaczęły się wówczas również pojawiać różnorodne koncepcje teoretyczne będące propozycjami dostosowania przedsiębiorstw do wspomnianych zjawisk. Jedną z pierwszych była koncepcja reengineeringu. Warto też zwrócić uwagę na inne koncepcje, takie jak: koncepcja organizacji holograficznej stworzona przez Garetha Morgana, koncepcja sieci międzyorganizacyjnych czy też ogólna idea zarządzania chaosem. Zmiany, przez które powinno przechodzić przedsiębiorstwo, odnoszą się do takiego dobrania oraz zorganizowania zasobów korporacyjnych, by mogło ono efektywnie funkcjonować w burzliwym otoczeniu. Do zasobów tych należą niewątpliwie wiedza i praktyki stosowane przez kierownictwo, znajdujące wyraz w niejednokrotnie trudnym do opisanego systemie zarządzania.

Aby zbudować nowoczesną organizację, której struktura jest wysoce złożona i równocześnie charakteryzuje się elastycznością, niezbędne jest zapewnienie nowoczesnej infrastruktury oraz odmiennego od dotychczas stosowanego sposobu zarządzania firmą. Głównym elementem w budowie nowej, odnoszącej sukces organizacji jest ukształtowanie nowego wizerunku menedżera realizującego inne niż dotychczas funkcje. Kierownik-administrator powinien ustąpić miejsca kierownikowi, który byłby liderem w organizacji. Równocześnie, uwzględniając specyfikę funkcjonowania dużych przedsiębiorstw, zwraca się uwagę na potrzebę rozwijania wśród kierowników przedsiębiorczości, charakterystycznej kiedyś dla małych firm.

Takie oczekiwania wobec kierowników są bardzo często trudne do pogodzenia z wprowadzanymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Współczesne modele systemów zarządzania skoncentrowane np. na zarządzaniu wartością firm prowa-

dążą do centralizacji przywództwa i przedsiębiorczości. Czyni to ponownie z kierowników odpowiedzialnych za działalność operacyjną administratorów, którzy zagwarantują stabilność złożonego systemu powiązań w ramach całej organizacji oraz sprawną realizację wyznaczonych zadań.

Top management odpowiada za kształtowanie wartości firmy. Zadanie to staje się tym bardziej istotne, im powszechniejsze jest pozyskiwanie kapitału poprzez emisję akcji i wchodzenie firm na rynki kapitałowe. Działające w różnych branżach, często rozproszone terytorialnie i funkcjonujące w obrębie złożonych sieci przedsiębiorstwa wymagają scentralizowanego zarządzania na poziomie strategicznym. Uwypukla to znaczenie sprawnego systemu zarządzania i ogranicza przedsiębiorczość kierowników lokalnych. Często bowiem to, co byłoby dobre dla kierowanej przez nich jednostki, nie musi być korzystne dla całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie ostatnio zwraca się uwagę na słabości jednolitej, często globalnej strategii firmy i wskazuje się na wyższość podejścia skoncentrowanego na kliencie, konkretnych produktach lub regionach [Rugman, Hodgetts 2001]. Nie można jednak osiągnąć takich celów, opierając się na sprawnych administratorach.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny budować złożone systemy zarządzania, które gwarantowałyby możliwość zarządzania ich wartością w skali globalnej. Jednak często muszą one odpowiadać na lokalne potrzeby klientów i być elastyczne, co sugeruje większą autonomię i zasadność kreowania liderów i przedsiębiorców.

Niniejszy artykuł oparty został na spostrzeżeniach zbieranych podczas prac doradczych oraz na wnioskach z przeprowadzonych ostatnio badań dotyczących korporacyjnych systemów zarządzania. W pracy za podstawę przyjęto opracowaną w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania definicję, według której system zarządzania to całokształt wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania, a także relacji między nimi, warunkujących proces zarządzania organizacją.

2. Ewolucja modelu zarządzania we współczesnej organizacji

Sposób realizacji procesu kierowania może determinować funkcje kierowników, które są odzwierciedleniem wymagań systemu zarządzania oraz celów, które powinni oni osiągać. W układzie korporacyjnym tradycyjne role kierowników ulegają zmianom poprzez wymuszenia sytuacji, w jakich muszą realizować zadania. Zatem to sam system zarządzania, który funkcjonuje w korporacji, wymusza na kierowniku zmianę lub dostosowanie stylu działania do własnych wymogów.

W ramach działania współczesnych organizacji klasyczne funkcje zarządzania stają się zadaniami wykonywanymi głównie przez samych pracowników [Champy, Nohria 1996]. Pożądany jest model kierownika, który będzie liderem, a nie administratorem. Do jego podstawowych zadań należeć będą: określanie kierunku (*pathfinding*), korelowanie (*aligning*) oraz uprawnianie (*empowering*). Zadania kierowników-liderów zostaną także wzbogacone o [Champy, Nohria 1996]:

- a) określanie tożsamości organizacji,
- b) rozwijanie inicjatywy będącej źródłem kreatywności,

c) zapewnienie integralności tworzącej zaufanie i stanowiącej podstawę samo-kontroli.

Kanter określa kształtujący się model zarządzania jako *postentrepreneurial*, ponieważ zakłada on wykorzystanie kreatywności oraz elastyczności, będących wynikiem przedsiębiorczych postaw kierowników w dużych ukształtowanych przedsiębiorstwach [Kanter 1989]. Model taki jest odmienny od obecnie znanych, w których przedsiębiorczość kojarzona jest raczej z wczesnymi fazami rozwoju organizacji, nie zaś ze stylem działania kadry kierowniczej różnych szczebli w dużych organizacjach. Opieranie się na kierownikach-przedsiębiorcach jest niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Tym, co staje się wyróżnikiem kierownika-przedsiębiorcy, jest podejmowanie przez niego formalnych i nieformalnych działań zmierzających do wzrostu innowacyjności oraz uruchamiania nowych przedsięwzięć [Zahra i in. 2001].

Takie oczekiwania wobec kierowników są bardzo często trudne do pogodzenia z wprowadzanymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Współczesne modele systemów zarządzania skoncentrowane np. na zarządzaniu wartością firm prowadzą do centralizacji przywództwa i przedsiębiorczości. Ponownie czyni to z kierowników odpowiedzialnych za działalność operacyjną kierowników-administratorów, którzy zagwarantują stabilność złożonego systemu powiązań w ramach całej organizacji oraz sprawną realizację wyznaczonych zadań.

Aby organizacja przyszłości osiągnęła przewagę konkurencyjną i umiała osiągać sukces w realizowanych przez siebie przedsięwzięciach, powinna swoje działania opierać na wiedzy, pojmowanej jednak w ujęciu dynamicznym jako umiejętność jej rozwijania i zastosowania [Drucker 1997]. Podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu przez organizację przyszłości stanie się zatem zdolność do kreatywnego, innowacyjnego działania, umożliwiającego firmie wyprzedzanie działań konkurencji [Drucker 1988].

Najlepiej można opisać taką właśnie organizację poprzez metaforę adaptacyjnej sieci: w sieci znajdować się mogą zarówno jednostki wchodzące w skład jednej grupy kapitałowej, jak również inne przedsiębiorstwa, z którymi, w zależności od potrzeb, dana organizacja współpracuje. Funkcjonowanie w sieci wymaga złożonego systemu powiązań. W przypadku organizacji posiadających wiele jednostek biznesowych system zarządzania musi gwarantować zarówno przepływ wiedzy, jak i zachowanie synergii. Przy tak złożonym układzie relacji oraz zacierających się granicach pomiędzy organizacją a jej otoczeniem planowanie oraz rentowność części realizowanych zadań będą mogły być oceniane tylko na poziomie centrali.

3. Centrum decyzyjne organizacji i jego rola

Odnosząc się do roli, jaką w strukturze korporacyjnej odgrywa jej centrala, warto zwrócić uwagę na wyniki badań służących określeniu optymalnego sposobu zorganizowania central przedsiębiorstw [Goold i in. 2001]. Wskazują one na bardzo dużą różnorodność sposobu i zakresu funkcjonowania central. Zdaniem autorów badań, optymalna wielkość i zakres funkcji realizowanych w centralach

przedsiębiorstw jest wynikiem wyboru kombinacji trzech typów ról, jakie mogą one pełnić [Goold i in. 2001]:

- minimalnego nadzoru właścicielskiego,
- stymulowania wzrostu wartości,
- scentralizowanej obsługi.

Minimalny nadzór właścicielski odnosi się do takiego układu zadań centrali, który charakteryzuje mocno zdywersyfikowane organizacje, działające na zasadach przypominających fundusz inwestycyjny. W takim przypadku rola centrali sprowadza się do wykonywania niezbędnych zadań wynikających z następujących regulacji prawnych: sprawozdawczość, zarządzanie podatkami oraz pełnienie funkcji właścicielskich, takich jak: relacje z inwestorami, struktura organizacyjna, dobór i selekcja kierowników wyższego szczebla. Analiza firm uczestniczących w badaniach wskazuje, iż w firmach zatrudniających ok. 10 tysięcy pracowników minimalny nadzór właścicielski może być realizowany przez zespół średnio 15 osób. Wzrost wielkości firmy powoduje pojawienie się efektów skali i mniejszy przyrost zatrudnienia w centrali.

Stymulowanie wzrostu wartości związane jest z aktywniejszą rolą centrali firmy w wyznaczaniu i realizacji zadań zarządczych. W tym przypadku centrala prowadzi działania mające na celu wsparcie poszczególnych jednostek, tak aby poprzez scentralizowanie pewnych kompetencji generować dodatkowe efekty. Działania takie mogą dotyczyć różnorodnych obszarów: badań i rozwoju, standardów jakości, stosowanych technologii czy też kultury organizacyjnej wspierającej wydajność. Działania związane z koordynacją we wskazanych obszarach mogą być realizowane przez centrale firm wtedy, gdy nie ma wątpliwości co do ich wpływu na osiągnięcie dodatkowych efektów.

Scentralizowana obsługa jest przejawem bardzo mocnego zaangażowania centrali w działalność operacyjną poszczególnych elementów organizacji. Służby centrali lub wydzielone z niej wyspecjalizowane jednostki świadczą usługi wewnętrznym klientom (jednostkom biznesowym) w ramach wewnętrznych zasad rozliczeń. Usługi takie mogą dotyczyć: obsługi płacowej, administrowania i rozwoju stosowanych systemów informatycznych czy też gromadzenia i analizowania informacji marketingowych. Scentralizowana obsługa w danym zakresie może być prowadzona przez jednostki centrali, jeżeli cena oferowanych usług nie jest wyższa od cen rynkowych.

4. Spostrzeżenia badawcze

W pilotażowych badaniach systemów zarządzania skoncentrowano się na dwóch problemach. Pierwszy z nich dotyczył zjawiska upośledzenia skuteczności realizacji funkcji kierowniczych wśród grup zarządzających jednostkami biznesowymi korporacji w wyniku złożoności systemów zarządzania współczesnych organizacji (związanej z wielowymiarowością struktury, rozproszeniem terytorialnym oraz presją na efektywne zarządzanie wartością). Drugi problem dotyczył zaś identyfikacji czynników różnicujących efektywność systemów zarządzania.

W ramach badań przeprowadzonych wśród kierowników najwyższych szczebli zarządzania jednostek biznesowych korporacji zostały wyodrębnione pewne relacje

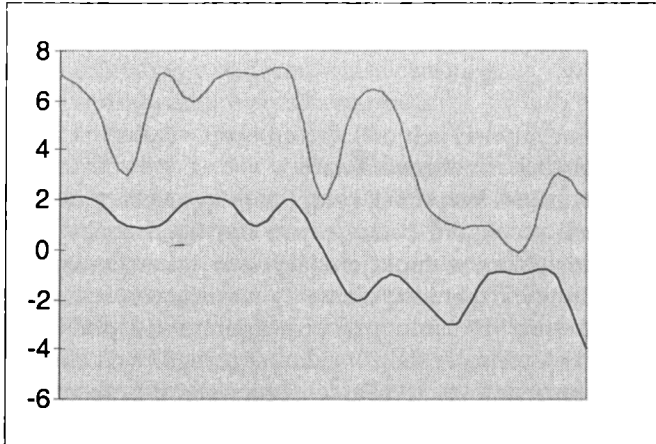
zachodzące pomiędzy działaniami kierownictwa a szeroko rozumianą efektywnością organizacji. Zależności te zaprezentowano w kontekście takich elementów, jak:

1. Jasność komunikowania celów.
2. Stopień identyfikacji z firmą.
3. Relacja między celami korporacyjnymi i jednostki biznesowej.
4. Natężenie konfliktów i sposoby ich rozwiązywania.
5. Zależność wynagrodzeń od wartości korporacji i stopnia osiągnięcia celów.

We wspomnianych badaniach obiektami badawczymi byli kierownicy wyższych szczebli zarządzania przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach układów korporacyjnych, cechami zaś były wyodrębnione elementy istniejących w danych organizacjach systemów zarządzania. Badania przeprowadzono na podstawie kwestionariusza badawczego. Aby lepiej określić związki poszczególnych elementów systemów zarządzania, zastosowano grupowanie obserwacji z wykorzystaniem metody hierarchicznego grupowania, a do obliczenia odległości między grupami zastosowano metodę najbliższego sąsiada. Obserwacje zostały zestandaryzowane poprzez przekształcenie określone jako iloraz różnicy poszczególnych obserwacji i wartości średniej z obserwacji oraz odchylenia standardowego. Mimo że nie jest to czynność niezbędna do poszukiwania zależności przy wykorzystaniu miar zależności, zastosowano ją, dzięki czemu uzyskano lepszą przejrzystość danych. Następnie, w celu określenia zależności cech, zastosowano współczynnik korelacji liniowej Pearsona, który mierzy siłę związku prostoliniowego między dwiema cechami mierzalnymi. Czynniki ten przyjmuje wartości z przedziału [-1;1]. Określono też, że współczynnik korelacji na poziomie powyżej 0,8 będzie określany mianem „wysokiej zależności” pomiędzy badanymi cechami.

Odnosząc się do uzyskanych rezultatów badań, można zwrócić uwagę na kilka prawidłowości. Czynnikiem o istotnym znaczeniu dla postrzegania przejrzystości systemu zarządzania wśród kierowników jest układ ról pełnionych na poszczególnych poziomach struktury korporacji oraz związany z nim stopień orientacji rynkowej danej jednostki organizacyjnej. „Przybliżenie” danej jednostki organizacyjnej do rynku, rozumiane jako stopień autonomii jej działań sprzedażowych powiązany z możliwością jednoznacznego przełożenia efektów jej działalności na wartość całego przedsiębiorstwa, wpływa na lepszy odbiór przez kadrę kierowniczą tego, czym jest system zarządzania w ich organizacji. Zwraca to uwagę na znaczenie celów, do jakich powinni zmierzać kierownicy, oraz tych czynników, które mogą pożądaną układ celów zakłócać.

Jednym z nich są np. konflikty pomiędzy kadrą kierowniczą wyższych szczebli w organizacji, gdyż stają one na przeszkodzie w osiągnięciu celów. W badaniach określono zależność pomiędzy wpływem konfliktów wśród przełożonych na pracę wykonywaną przez kierowników jednostek biznesowych. Wraz ze skupianiem się respondentów nad działaniami w ramach własnej jednostki biznesowej, wpływ konfliktów występujących wśród przełożonych maleje. Zależność wpływów obrazuje rys. 1. Z rys. 1 wynika, że wraz ze wzrostem zależności oceny od działań korporacji wzrasta częstotliwość doświadczania konfliktów pomiędzy przełożonymi kierownikami w jednostkach biznesowych.



Górna linia prezentuje częstotliwość doświadczania konfliktów pomiędzy przełożonymi

Dolna linia prezentuje stopień zależności oceny pracy kierowników uzależniony od działami związanych z jednostką lub z korporacją

Rys. 1. Zależność pomiędzy orientacją na jednostkę biznesową a częstotliwością konfliktów wśród przełożonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Złożoność i skala systemu zarządzania mają niewątpliwie istotny wpływ na uwarunkowania pracy kadry kierowniczej jednostek biznesowych. Przytoczona zależność dotycząca roli centrali oraz jednostek biznesowych, a także „urynkowienia” działań tych jednostek nie może być traktowana jednak jako postulat takiego modelowania systemu zarządzania korporacji. Wynika to z oczywistego faktu, iż działanie takie podnosiłoby poziom autonomii jednostek organizacyjnych, który w wielu organizacjach nie powinien się zwiększać. Ilustruje to popularność koncepcji zarządzania wartością firmy, która opiera się właśnie na ograniczeniu autonomii na rzecz synergii wykorzystania zasobów, przekładającej się na wzrost rentowności całej korporacji.

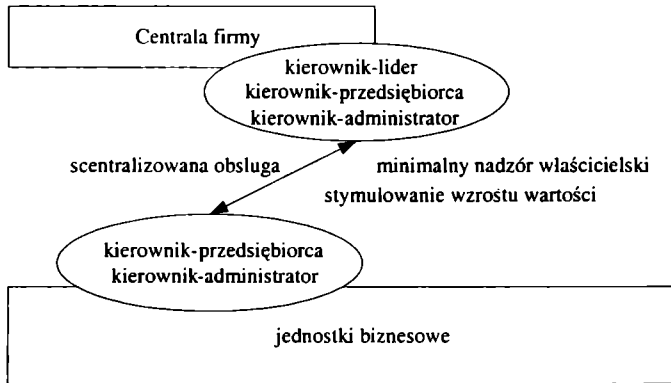
Nie pozwala to również wyciągnąć jednoznacznych wniosków co do postulowanego sposobu kształtowania układu celów menedżerów jednostek biznesowych. Oczywiście bowiem jest to, że czym większa organizacja, tym bardziej złożony system zarządzania, bardziej złożony układ jego celów, a więc trudniejsza komunikacja. Równocześnie w bardziej złożonym systemie zarządzania kierownicy jednostek biznesowych będą w różnorodny sposób powiązani z większą liczbą kierowników wpływających na ich działania zarówno na szczeblu jednostek koordynujących (regiony, produkty itp.), jak i w samej centrali firmy.

5. Podsumowanie

Z punktu widzenia przejrzystości celów, jakie stoją przed kadrami kierownicząmi jednostek biznesowych, istotne jest zapewnienie efektywnej komunikacji i zrozumienia całego układu celów. Równocześnie kluczowe znaczenie ma jednoznaczność wspomnianego układu celów. O ile postulat efektywnej komunikacji celów

wyduje się stosunkowo prosty do spełnienia, o tyle o wiele trudniejszym zadaniem jest zapewnienie jednoznaczności celów.

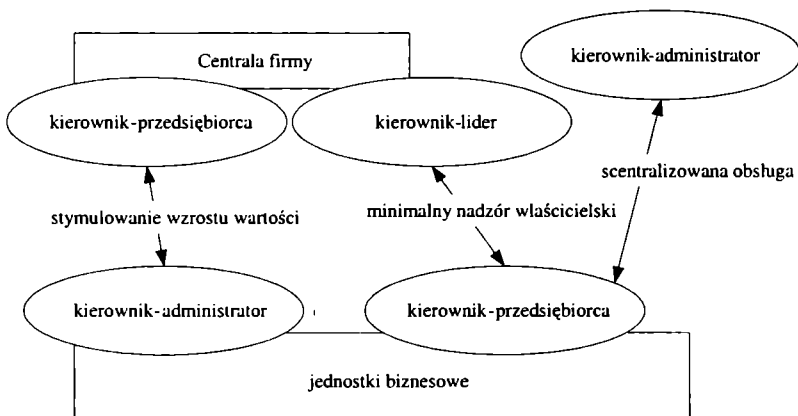
W tym kontekście na uwagę zasługuje często występująca sprzeczność celów na poszczególnych poziomach systemu zarządzania. Zjawisko takie występuje głównie w tych przedsiębiorstwach, w których relacje pomiędzy poszczególnymi elementami systemu nie są ściśle zdefiniowane. Dotyczy to zwłaszcza zdefiniowania i rozdzielania ról, jakie może pełnić centrala przedsiębiorstwa. Schematyczne ujęcie takiej sytuacji prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Przyczyna „ubezłasnowolnienia” kierowników jednostek biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Jednoznaczne rozdzielanie ról pełnionych przez centralę przedsiębiorstwa powinno doprowadzić do precyzyjnego określenia ról kierowników jednostek biznesowych i stymulowania rozwoju kierowników-przedsiębiorców i kierowników-liderów. Ogólny schemat rozdzielania tych ról prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Rozdział ról stymulujący dostosowanie do warunków lokalnych

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na to, że na możliwość i łatwość jednoznacznego rozdziału ról centrali przedsiębiorstwa istotny wpływ będzie miał stopień jednorodności rynku i prowadzonej działalności. Czym bardziej jednorodna działalność i bardziej jednorodny rynek zbytu, tym mniejsza potrzeba rozwijania przedsiębiorczości kierowników jednostek organizacyjnych, a „równocześnie tym większa możliwość centralizowania funkcji realizowanych przez centralę przedsiębiorstwa.

Literatura

- Champy J., Nohria N. (1996), *Fast Forward. The Best Ideas on Managing Business Change*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Drucker P.F. (1988), *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Drucker P.F. (1997), *Looking Ahead – the Future that Has Already Happened*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Goold M. i in. (2001), *Redesigning the Corporate Centre*, „European Management Journal”, vol. 19, nr 1.
- Hammer M., Champy J., (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Kanter R.M. (1989), *The New Managerial Work*, „Harvard Business Review”, November-December.
- Rugman A., Hodgetts R. (2001), *The End of Global Strategy*, „European Management Journal”, vol. 19, nr 4.
- Sawhney M., Parikh D. (2001), *Where Value Lives in a Networked World*, „Harvard Business Review”, January.
- Zahra S. i in. (2001), *Fostering Entrepreneurship During International Expansion: Managing Key Challenges*, „European Management Journal”, vol. 19, nr 4.

CONTEMPORARY TRANSFORMATIONS IN MANAGEMENT SYSTEMS

The paper discusses changes which occurs nowadays in corporate management systems. The discussion is based on observations concerning corporate business units operating in our region as well as on some conclusions from pilot research on corporate management systems. Issues described in the paper are based on assumptions that inconsistency of managerial objectives between different levels of management system causes stumbling blocks to entrepreneurship behaviors of managers, which makes impossible for the corporate system to go across crisis of beaurocracy as defined by Greiner.