

Grażyna Osbert-Pociecha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NOWOCZESNE KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA JAKO UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI

1. Wstęp

Efektywność jako imperatyw przedsiębiorstwa, a jednocześnie kryterium oceny jego funkcjonowania jako podmiotu gospodarującego, wciąż stanowi przedmiot szczególnego zainteresowania nie tylko właścicieli (*shareholders*) czy *stakeholders*, ale też menedżerów, a nawet pracowników zainteresowanych utrzymaniem swojego miejsca pracy. Wynika to m.in. z jednej strony z tego, że efektywność jako relacja między nakładami a efektami (czy to ujęta jako różnica, czy jako iloraz) daje się zwiększać bez ograniczeń. Z drugiej strony to osiągnięcie efektywności jest warunkiem dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej z immanentnym mechanizmem konkurencji stanowi podstawową przesłankę tego, aby wciąż pożądać większej efektywności odpowiednio od poszczególnych podmiotów gospodarczych, tj. przedsiębiorstw czy ich ugrupowań, a także od poszczególnych domen (obszarów działania), przedsięwzięć, procesów, stanowisk pracy itp.

Znamienne jest, że relatywnie rzadko tę egzekucję efektywności odnosi się do zarządzania jako takiego, chociaż dość powszechnie przyjmuje się, że sukces firmy, odzwierciedlając jej efektywność, zależy wprost od jakości zarządzania – i to tego w sensie zarówno funkcjonalnym (jako zbioru działań niezbędnych do tego, aby poprzez realizację określonych procesów pracy możliwe było osiągnięcie celów przedsiębiorstwa), jak i w sensie instytucjonalnym (tj. podmiotów realizujących zadania kierownicze, czyli menedżerów).

Jednocześnie jesteśmy świadkami zmian, przeobrażeń w zakresie zarządzania szybko następujących na poziomie koncepcji/podejść, metod/technik, a także jeszcze bardziej zoperacjonalizowanych instrumentów. Dominują w tym względzie postawy fascynacji nowymi filozofiami czy instrumentami, bezwarunkowej akceptacji tego, co jest „nowoczesne”, bez podejmowania prób określenia, jakie będą ich skutki dla efektywności firmy jako całości, bez egzekucji spełnienia kryterium efektywności proponowanych zmian. A przecież zmiany te – podobnie jak innowacje

technologiczne czy produktowe – obarczone są relatywnie dużym ryzykiem i nie zawsze, mimo kosztów związanych z ich wprowadzeniem, pozwalają przewyciężyć kryzys, rozwiązać problemy organizacji i poprawić jej efektywność.

Prezentowana w literaturze przedmiotu ewolucja nauk o organizacji i zarządzaniu jest dowodem nieuchronności przeobrażeń w obszarze zarządzania. Pojawiające się kolejne podejścia (szkoły) były w głównej mierze reakcją na uwidaczniającą się ze wzmoczoną siłą problemy praktyki gospodarczej.

W wyniku tej ewolucji następował systematyczny wzrost różnego rodzaju narzędzi, które umożliwiały zarówno dokonywanie trafnych wyborów, jeśli chodzi o koncepcję biznesowego działania (tj. wykonywanie rzeczy właściwych), jak i poprawę sprawności wykonawczej (tj. właściwe wykonywanie rzeczy).

Względnie stabilne w przeszłości warunki funkcjonowania organizacji generalnie sprzyjały adaptacji nowo pojawiających się rozwiązań, aczkolwiek nie uwalniały one podmiotów od dylematu doboru różnych metod, algorytmów działania pozwalających na osiągnięcie różnymi drogami wyznaczonych celów. Jednocześnie pozwalały one na weryfikację stosowanych metod/technik zarządzania w odpowiednio długim okresie i na ujawnienie się odroczonego w czasie efektów z tytułu wprowadzenia danej zmiany.

W miarę tego, jak warunki funkcjonowania organizacji stają się bardziej turbulentne, ograniczeniu ulega stosowanie standardów zarządzania; coraz mniej jest szans na zarządzanie „za pomocą recept”. Coraz większa presja dotycząca indywidualizowania stosowanych metod, technik – z jednej strony – wiąże się z koniecznością pogłębienia działań na rzecz pełniejszego rozpoznania uwarunkowań funkcjonowania danej firmy, lepszego jej rozumienia – z drugiej strony – zwiększa niejako zapotrzebowanie na instrumenty zarządzania adekwatne do sytuacji danego przedsiębiorstwa, lepszego dopasowania się do systemu jego funkcjonowania jako złożonej całości.

Stało się to impulsem do tworzenia kolejnych, bardziej przekrojowych, dynamicznych, odpowiadających potrzebom „organizacji w ruchu” koncepcji i metod zarządzania o różnym stopniu zoperacjonalizowania, będących następstwem różnicowania przydatności [Stadeimann, Lux 2000, s. 32-44].

2. Generowanie i lansowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania

Wiodącą rolę w tworzeniu i propagowaniu tych koncepcji i metod coraz częściej odgrywają firmy konsultingowe (przełamują one niejako monopol ośrodków akademickich). Firmy te, wykorzystując doświadczenia z praktyki gospodarczej są w stanie zaoferować użyteczne rozwiązania w tym zakresie, podejmują się również nadzoru nad ich wprowadzaniem.

Z jednej strony, mamy zatem do czynienia z chęcią zaspokojenia rosnących potrzeb organizacji funkcjonujących w warunkach narastającej konkurencyjności, która wymusza tworzenie unikalnych koncepcji biznesowego działania i szukanie nowych sposobów umożliwiających ich efektywną eksploatację. Z drugiej strony, mamy do czynienia z efemerycznością pojawiających się rozwiązań, koncepcji zarządzania w warunkach ciągłego, choć nieliniarnego rozwoju, a czasami wręcz –

ze świadomym „wygaszaniem” tych koncepcji i związanych z nimi narzędzi, jeśli nie dają one szans na poprawę efektywności organizacji. Wspomniana wyżej efemeryczność ogranicza możliwości eksploataowania poszczególnych podejść i narzędzi w dłuższym horyzoncie czasowym, co pociąga za sobą konieczność „wpisywania się” kolejnych podejść i związanych z nimi instrumentów w funkcjonowanie firmy jako całości organizacyjnej po to, aby możliwe było osiągnięcie efektu synergicznego.

Powyższe przesłanki przyczyniają się wprost do powstawania różnych pomysłów o zróżnicowanym poziomie użyteczności, które dopełniają i tak już bardzo szerokie spektrum koncepcji i narzędzi zarządzania. Owe koncepcje i narzędzia stanowią podstawę wyboru dla praktyków zarządzania. Większość tych pomysłów nie ma przełomowego charakteru adekwatnego do zwrotów, które następują w gospodarce i w organizacjach. Bardzo często są to tzw. pseudoinnowacje funkcjonujące na zasadzie „stare rozwiązanie w nowym opakowaniu”, „odgrzany pomysł” pod nową nazwą lub na zasadzie kompilacji kilku dotychczasowych rozwiązań. Z racji tego, że są one przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży, stając się towarem, podlegają – tak jak i inne towary na rynku – określonym regułom. Jedną z nich jest to, że ich obecność i popularność, przekładające się na stopień ich upowszechnienia, związana jest z intensywnością działań promocyjnych, co niekoniecznie musi być proporcjonalne do jej użyteczności. Często promocja „zaciemnia” wręcz obraz autentycznych walorów danego rozwiązania i ocenę możliwych skutków. Dochodzi wówczas do swoistej „mody” na określone rozwiązania [*Mody w zarządzaniu...* 2001, s. 1-6].

To „zarzucanie” nowymi pomysłami prowadzi do „przeciążenia”, do „przesytu”, co jeszcze bardziej utrudnia wybór decydentom i praktykom odpowiedzialnym za podtrzymywanie działalności i rozwój firm. Zwiększa się też niebezpieczeństwo popełnienia błędów, tym bardziej, że rozwiązania stanowiące instrumentarium zarządzania nie zawsze są odpowiednio skonkretyzowane (bardzo często funkcjonują na zasadzie przysłowiowej ramki, którą należy wypełnić odpowiednią treścią); nie są też przedmiotem analiz, które porządkowałyby je według określonych kryteriów, ustalałyby stopień substytucyjności i komplementarności względem siebie, precyzowałyby uwarunkowania sytuacyjne będące bezpośrednimi przesłankami dla ich wdrażania czy też określałyby przewidywane skutki i ich rozkład w czasie oraz identyfikowałyby bariery osobowe, rzeczowe występujące przy ich wprowadzaniu/stosowaniu.

Kiedy zwiększanie efektywności, jako podstawa utrzymania pozycji konkurencyjnej, nie jest już tylko problemem wyboru dla danej firmy, ale staje się koniecznością, wzrasta zapotrzebowanie na wspomaganie zarządzania rozumianego jako system działań ukierunkowanych na osiągnięcie odpowiedniego poziomu efektywności i tym samym wzrasta liczba firm, które wykazują gotowość zastosowania nowych, modnych koncepcji/sposobów na zarządzanie. Należy wymienić tu następujące przesłanki [Sommer 2002, s. 26-30]:

- niepewność menedżerów i chęć uwolnienia się od odpowiedzialności za rozstrzygnięcia (decyzje) odnoszące się do bardzo złożonych sytuacji problemowych,
- szanse na przeforsowanie koniecznych zmian poprzez nawiązanie do aktualnych trendów, bez indywidualnego przełamывania związanego z tym oporu,

- relatywnie duża łatwość zaspokojenia oczekiwań, rozwiania obaw, uzyskania przyzwolenia na podejmowanie ważnych przedsięwzięć przez akcjonariuszy giełdowych, członków rad nadzorczych, których nie zadowolają dotychczasowe wyniki firmy i którzy oczekują zapewnień co do kontynuowania sukcesu w przyszłości,
- możliwość asekurowania się tzw. błędem zbiorowym w przypadku nietrafionych decyzji.

Zapotrzebowanie na koncepcje, które obiecują sukces, jest też udziałem aktywności wpływowych środowisk, różnych propagatorów znających procedurę wprowadzania kolejnej rewolucyjnej koncepcji, na którą składają się m.in.: pojawienie się guru prezentującego założenia nowej koncepcji (w książkach, na wykładach, w usługach doradczych); rozpropagowanie przez media pozytywnych skutków tych zaleceń w wybranych przedsiębiorstwach i wreszcie etap masowego zainteresowania koncepcją, co objawia się m.in. w wielomilionowych nakładach książek opisujących te koncepcje, w ogromnych honorariach za wykłady i liczne zlecenia dla firm doradczych.

Lansując te „cudowne” koncepcje, ich twórcy często uciekają się do następujących praktyk:

- 1) wskazywania obszarów, w których firma niedomaga, aby następnie zaoferować pomoc w ich rozwiązaniu,
- 2) upraszczania rzeczywistości, powierzchownego spojrzenia na złożone problemy firmy,
- 3) konstruowania swoich zaleceń na zasadzie odwrotności do dotychczas stosowanych sposobów rozwiązania,
- 4) przenoszenia elementów wcześniejszych koncepcji do kolejnych.

Z pewnością powrót do stosowania jednolitych, standardowych narzędzi zarządzania obowiązujących w relatywnie długich okresach wydaje się już dziś niemożliwy; przedsiębiorstwo skazane jest w najbliższej przyszłości na to, by dokonywać na własną odpowiedzialność i własne ryzyko wyboru filozofii zarządzania oraz selekcji i konfiguracji narzędzi zarządzania spośród różnych dostępnych instrumentów.

Narastająca presja na zwiększanie efektywności firmy wzmacniać będzie również zapotrzebowanie na efektywność samego zarządzania, tj. zachowanie odpowiedniej relacji pomiędzy nakładami na ich wprowadzanie i wynikającymi stąd konsekwencjami (efektami); nie można bowiem dopuszczać do tego, aby przy nakładach wynoszących nawet dziesiątki milionów dolarów brak było efektów lub by były one wątpliwe [Simons, Davilla 1998, s. 70-81].

Egzekucja efektywności zarządzania jako czynnika przesądzającego o efektywności całej organizacji wydaje się tym bardziej uzasadniona, że dalsza systematyczna poprawa efektywności przedsiębiorstwa uwarunkowana będzie potrzebą stosowania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania (są one tu tak samo konieczne jak innowacje technologiczne czy produktowe). Jednocześnie nie może się to wiązać z bezkrytycznym reagowaniem na pojawiające się nowości. Jak każda innowacja, również te propozycje muszą być poddane ocenie efektywności. Efek-

tywność zarządzania nie powinna mieć tylko wynikowego wymiaru, trzeba pracować nad tym, aby jej egzekwowanie stało się nawykiem.

Wygląda na to, że wśród dostępnych i nowoczesnych narzędzi zarządzania [Rigby 2001, s. 139-160] będziemy mieli do czynienia ze zróżnicowaniem zarówno przydatności, jak i poziomu zadowolenia ze stosowania poszczególnych metod. Do zróżnicowania instrumentów zarządzania (z uwzględnieniem wyżej wymienionych kryteriów) przyczyniają się m.in. takie czynniki, jak: specyfika branży, wielkość przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna, konsekwencja w procesie wdrażania i utrwalania, kultura organizacyjna itp.

3. Konkluzje

Biorąc pod uwagę, że jednym z determinujących czynników wywołujących kryzys w przedsiębiorstwie jest złe zarządzanie, należy się liczyć z potrzebą przywiązywania większej uwagi do innowacji w tym obszarze. W warunkach narastającej presji na zwiększanie efektywności przedsiębiorstwa należy zwiększyć gotowość do modyfikacji istniejących rozwiązań i zastępowania ich odpowiednio szybko wyselekcjonowanymi propozycjami w ramach tzw. nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania. Tak pojętej elastyczności zarządzania powinna jednak towarzyszyć większa egzekucja w zakresie efektywności (tj. efektywności zarządzania), co pozwoliłoby zapobiec negatywnym skutkom „zachłystywania się” tym, co niekoniecznie jest w stanie zapewnić osiągnięcie bieżących i przyszłych celów firmy.

Literatura

- Mody w zarządzaniu i co z nich wynika* (2001), „Zarządzanie na Świecie”, nr 4.
Rigby D. (2001), *Management Tools and Techniques. A Survey*, „California Management Review”, vol. 43, nr 2.
Simons R., Davilla A. (1998), *How High is your Return on Management*, „Harvard Business Review”, vol. 7-6, nr 1.
Sommer Ch. (2002), *Manager en vogue*, „Brand Eins”, nr 8, za: „Zarządzanie na Świecie”, nr 11.
Stadeimann M., Lux W. (2000), *Alles nur neu Verpact, Aktuelle Managementkonzepte Kritisch betrachtet*, „IO Mangement”, nr 12.

REFLECTIONS ABOUT THE MODERN MANAGEMENT APPROACHES AND TOOLS AS CONDITION OF FIRMS EFFICIENCY

Summary

This article takes up the problem of part the modern management methods and tools for efficiency of firm. It points at need to choice both the approach and tools of management. It also underlines the necessity using the efficiency like a criterion in this choice.