

**Wanda Błaszczyk**

Uniwersytet Łódzki

## **PREFERENCJE W ZAKRESIE WYKORZYSTANIA METOD ZARZĄDZANIA Z PERSPEKTYWY PRAKTYKI**

### **1. Wstęp**

Funkcjonowanie współczesnego świata organizacji opiera się na kreatywnym wykorzystaniu mechanizmu reagowania na sygnały szans i zagrożeń pojawiających się w poszczególnych obszarach relacji organizacji i otoczenia oraz relacji wewnątrzorganizacyjnych. Relacjom tym coraz częściej towarzyszy element niepewności wynikający ze zmienności otoczenia organizacji. Rozwiązywanie problemów, które w związku z tym pojawiają się w organizacji, wymaga często innych procedur niż te, które do tej pory okazywały się skuteczne. Przekształceniom bądź modyfikacji ulegają też koncepcje opisujące istotę organizacji i ich rolę jako formy zorganizowanych działań społecznych. Zmieniają się również w czasie hierarchia ważności poszczególnych zasobów organizacyjnych oraz ogólne reguły funkcjonowania organizacji.

Procesom zmian podlegają także metody zarządzania. Często zmiany te uznawane są za radykalne, głębokie lub powszechne. Wydaje się jednak w tym przypadku, że nie musi to być aż takie jednoznaczne. Istnieje bowiem przynajmniej pięć kryteriów, które można zastosować, przedstawiając zmiany zachodzące w tym metodologicznym obszarze analizy zarządzania w organizacjach. Są to:

- geneza metody i podmiot inicjujący jej zastosowanie w praktyce,
- czas utrzymywania się metody jako instrumentu wykorzystywanego w usprawnianiu organizacji,
- zakres wykorzystania metody możliwy do określenia za pomocą badania obszarów, w których stwierdzono jej stosowanie,
- złożoność metody wyrażająca się nie tylko poprzez liczbę tworzących ją elementów, ale i poprzez głębokość kompetencji wymaganych przy jej praktycznym stosowaniu,
- nowatorstwo metody odkrywane na podstawie porównań z metodami stosowanymi wcześniej w tych samych obszarach.

Najmniej złożone do opisu zmian wydaje się w tej sytuacji wskazanie na preferencje współczesnej praktyki w zakresie stosowania poszczególnych metod zarządzania bez dociekania, jakie czynniki wywołały szczególne zainteresowanie daną metodą. Podejmując to zadanie, nie zakładano, że analiza pozwoli się odnieść do wspomnianych wyżej potencjalnych kryteriów opisu ewolucji metod zarządzania. Zwrócono uwagę jedynie na to, że niektóre metody zarządzania są mniej, a inne bardziej preferowane w praktycznych zastosowaniach. To zaś może się składać na wypełnienie obrazu zmian w przestrzeni obejmującej metodologiczny aspekt praktyki zarządzania.

## **2. Szkic charakterystyki obszarów otwartych na metody zarządzania**

Nie ma współcześnie takiej dziedziny działalności człowieka, o której można byłoby powiedzieć, że pozostaje obojętna wobec potrzeby stosowania określonych metod zapewniających jej akceptowany poziom racjonalności. Tak zdecydowane stwierdzenie nie dotyczy jedynie metody „prób i błędów” jako zbyt kosztownej do wykorzystania w istotnych sytuacjach decyzyjnych. W sytuacjach tych, zachodzących zwłaszcza w organizacjach, konieczne jest zapewnienie pierwszeństwa metodom zarządzania mającym naukowy rodowód, a tym samym wpisaną w ich treść racjonalność.

Spojrzenie w przeszłość wskazuje, że przestrzeń do stosowania metod zarządzania nie była rozległa, zwłaszcza u progu ich powstawania. Jak wiadomo, metody zarządzania kształtowały się na gruncie zajmowanym przez przedsiębiorstwa przemysłowe i w ich ramach dokonane zostały pierwsze sprawdziany praktycznej przydatności tych metod. Czas uzupełnił te sprawdziany o kolejne. W konsekwencji powstał zbiór metod, który ciągle jednak pozostaje otwarty, mimo że uzupełniany jest o nowe lub zmodyfikowane elementy.

Poszerza się też obszar możliwych zastosowań metod zarządzania. Jest on już na tyle szeroki, że trudno zaznaczyć go widocznymi i nieprzekraczalnymi granicami. Granice te zarysowują jedynie określone rodzaje i formy organizacji życia społeczno-gospodarczego i wydaje się, że w tej przestrzeni można poszukiwać jednorodności bądź zróżnicowania stosowanych metod zarządzania, a także odkrywać możliwości ich szerokiego bądź ograniczonego wykorzystania w procesie interwencji usprawniających.

Przedstawiona w opracowaniu w zarysie charakterystyka „obszarów otwartych na metody zarządzania” powstała z potrzeby utwierdzenia się w przekonaniu, że poszczególne metody zarządzania powstają i funkcjonują jako odpowiedź na potrzeby praktyki i funkcjonują tak długo, jak długo okazują się przydatne do rozwiązywania konkretnych problemów. Fragmenty tej charakterystyki opierają się na opisach czterdziestu dziewięciu przypadków zaczerpniętych ze zbioru opracowań uczestników Zaocznego Studium Doktoranckiego Wydziału Zarządzania UŁ, wykonanych w ramach przedmiotu „Współczesne koncepcje zarządzania” (2005).

**Produkcja.** Niezwykle trudno byłoby obecnie znaleźć słowo, które jak „globalizacja” potrafi określać istotę przekształceń w tym tak ważnym obszarze funkcjonowania gospodarczego każdego kraju. Globalizacja rozpatrywana z punktu widzenia podmiotu gospodarczego funkcjonującego w tym procesie oznacza pojawienie się nowych konkurencyjnych realiów sytuacyjnych. Podmiot, który nie odpowie na wyzwania konkurencji, ma niewielkie szanse na utrzymanie swojej obecności wśród innych podmiotów i praktycznie powinien rozpocząć odliczanie czasu pozostałego do zakończenia swojej działalności.

Potrzebę stosowania określonych metod zarządzania można powiązać z innymi obserwowanymi w tym obszarze nieprawidłowościami i problemami. Z dokonanej analizy wynika, że są to problemy i nieprawidłowości mające swoje źródła zarówno w otoczeniu zewnętrznym poszczególnych podmiotów gospodarczych jak i w środowisku wewnątrzorganizacyjnym. Wśród czynników zewnętrznych, poza konkurencją, najczęściej wymieniane w praktyce są: niestabilny rynek, wahania cen, wzrost wymagań klientów w zakresie jakości, konieczność ciągłego dostosowywania się do wymagań Unii Europejskiej, rozwój nowoczesnych technologii informatycznych. Zbiór czynników wewnętrznych tworzą następujące nieprawidłowości: nadmiernie wysokie koszty produkcji, nadmierne zapasy, przerosty w zatrudnieniu, nieprofesjonalna obsługa klientów, wysokie nakłady inwestycyjne, zakłócenia w przepływie informacji, niedostateczne kompetencje kadry kierowniczej, przestarzałe struktury organizacyjne, brak identyfikacji i uporządkowania podstawowych procesów organizacyjnych.

Jako problemy do rozwiązania można też przedstawić wskazywane kierunki działań usprawniających istniejący stan rzeczy: dostosowanie wielkości oraz asortymentu produkcji do potrzeb klientów, zmniejszenie powierzchni magazynowych, ograniczenie do minimum kosztów złej jakości, obniżenie kosztów działalności operacyjnej, ustalenie właściwej struktury zatrudnienia.

**Administracja publiczna.** Organizacje tworzące sektor publiczny, podobnie jak podmioty gospodarcze, muszą ciągle dostosowywać się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Takie organizacje spośród nich, jak urzędy wojewódzkie, stoją przede wszystkim przed koniecznością zmian w zakresie procedur i struktur organizacyjnych. Potrzeba taka pojawia się najczęściej wskutek zmian w przepisach prawa, wynikających np. z przejścia przez wojewodę od starostów zadań w zakresie kontroli legalności zatrudnienia tzw. policji pracy, ze zmian w ustawie Prawo wodne i z konieczności utworzenia w urzędzie audytu wewnętrznego. Jako przedmiot interwencji usprawniających wymieniono także procesy obiegu dokumentacji i informacji oraz funkcjonowania Biura Zarządzania Funduszami Europejskimi, a zwłaszcza procedury regulujące współpracę Biura z jego klientami.

**Ubezpieczenia.** Ten obszar analizy jest reprezentowany przez dwie organizacje działające na rynku ubezpieczeń majątkowych. Jedna z nich w rankingach zajmuje miejsce w pierwszej dziesiątce ubezpieczycieli działających na rynku pod względem wysokości kapitału akcyjnego i wielkości zebranej składki. Ubezpieczyciel ten dysponuje siecią ponad tysiąca agencji na terenie całego kraju i zatrudnia dwa tysiące osób. Mimo dobrego wizerunku i wysoko kwalifikowanego zespołu

pracowników firma ma też słabe strony, takie jak: niedopasowana struktura zarządzania do skutecznej walki z konkurencją, rotacja pracowników, nieprzewidywalne i gwałtowne zmiany kanałów dystrybucji, działania dumpingowe i duża konkurencja na rynku ubezpieczeń oraz rywalizacja w zakresie prowizji i ryzyko utraty rynku. Na rynku ubezpieczycieli sygnalizuje się też pojawienie się problemów wynikających z wejścia na ten rynek silnych zachodnich firm oraz upadek strategicznych branż na rynku krajowym. Podejmowane usprawnienia wiążane są w tym obszarze z takimi działaniami, jak obniżenie kosztów osobowych i powołanie spółek m.in. w celu zapewnienia nowoczesnych usług *call center*. Wszystkie działania skierowane są na identyfikowanie zagrożeń i zapobieganie im tak skutecznie, aby możliwe było nie tylko utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku ubezpieczeń ale i poszerzenie granic wpływu.

**Edukacja.** Najważniejsze obserwowane tendencje w tym obszarze to wydłużenie czasu edukacji szkolnej, modyfikacje profili kształcenia w kierunku zapewnienia uczestnikom systemu edukacji szerokiej wiedzy sprzyjającej mobilności zawodowej, preferowanie ścisłego powiązania instytucji edukacyjnych z szeroko rozumianą praktyką gospodarczą. Najważniejsze problemy pojawiające się w tym obszarze to zapobieganie skutkom ograniczenia przedsiębiorczości oraz swobody doboru podmiotów współdziałających szczególnie w przypadku konieczności stosowania procedur przetargowych.

**Bankowość.** Sektor finansowy (w nim zwłaszcza bankowość detaliczna) jest bardzo podatny na zmiany w otoczeniu. Duże znaczenie dla kształtowania warunków funkcjonowania banków przypisuje się wzrostowi konkurencji na rynku usług bankowych. Wskazuje się także na zbyt wysokie koszty wielu usług i podkreśla się brak możliwości wprowadzenia nowoczesnych usług, co jest związane z ograniczeniami kapitałowymi. W dokonanej analizie zwrócono uwagę przede wszystkim na potrzebę „wyprzedzania ruchów” konkurencji i wzbogacenia oferty o nowe rodzaje usług, a także na wykorzystanie Internetu i technik e-biznesu w sprzedaży usług oraz w działaniach marketingowych.

**Bezpieczeństwo publiczne.** Pod tym hasłem mieszczą się formacje policyjne. W sytuacji stale wzrastającego zagrożenia przestępczością oraz zmieniających się oczekiwań społecznych, coraz częściej w tym obszarze podejmowane są działania usprawniające. Zakłada się, że powinny one prowadzić do uelastycznienia procesów adaptacji do zmieniających się warunków sytuacyjnych, zapewnić wysoką jakość pracy poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych oraz stworzyć podstawy do uzyskania wysokiego poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Cele te są uznawane za trudne do osiągnięcia, co wynika m.in. z niedostatecznego wyposażenia policji w środki łączności, środki transportu, materiały biurowe, a ogólnie z braku środków finansowych na realizację zadań. Sygnalizuje się też braki kadrowe, zbyt niskie wynagrodzenia, zbyt częste zmiany przepisów prawnych regulujących pracę policji oraz zakłócenia w obiegu informacji wewnętrznej.

**Opieka zdrowotna.** Cechą charakterystyczną opieki zdrowotnej, poza niematerialnością usług zdrowotnych, odpowiedzialnością związaną z ich świadczeniem oraz ich szczególną wartością społeczną, jest również ciągła zmienność. Opieka zdrowotna

znajduje się w permanentnym stanie braku równowagi i nie byłoby to zaskakujące w świetle zmian w ogóle, jednak kolejne proponowane rozwiązania zdają się jeszcze oddalać szansę uzyskania tej równowagi. Nieustanne poszukiwanie rozwiązań skutecznie eliminujących dotychczasowe nieprawidłowości powoduje wrażenie chaosu, nad którym trudno jest już zapanować. W tym obszarze można wyodrębnić różnorodne problemy, poczynając od problemów społecznych i finansowych, a kończąc na elementarnych zasadach współpracy z pacjentem jako klientem.

**Usługi farmaceutyczne.** Rynek farmaceutyczny należy do szczególnie dynamicznie rozwijających się rynków w ramach systemu gospodarczego. W analizie reprezentuje go sieć aptek złożona z dwunastu tysięcy firm. To właśnie rozbudowana sieć aptek i nasycenie nimi rynku spowodowały, że szczególnie ostra stała się walka konkurencyjna o klienta. Mechanizm tej konkurencji wydaje się prosty, sprowadza się bowiem do utrzymania właściwych relacji w trójkącie: apteka, klient i konkurencja oraz do poszukiwania kompetencji zapewniających szczególnie wizerunek apteki, wyróżniający ją spośród innych uczestników rynku. Podstawowym problemem do rozwiązania na tym rynku zatem jest ochrona apteki lub grupy aptek przed innymi konkurentami rynkowymi.

Powyższa charakterystyka odkrywa tylko niektóre problemy funkcjonowania poszczególnych podmiotów w ramach wyodrębnionych obszarów. Wskazuje na kierunki możliwych interwencji usprawniających i zarysowuje zakres zapotrzebowania na zmiany. Wielość problemów, jak okaże się w dalszej części opracowania nie przekłada się jednak na odpowiednie zróżnicowanie stosowanych metod zarządzania.

### 3. Hierarchia stosowanych metod zarządzania

Metody zarządzania proponowane przez nauki o zarządzaniu jako użyteczne w procesach rozwiązywania występujących problemów nie są jednakowo doceniane. W praktyce bowiem mamy do czynienia z wyraźnie zaznaczającą się hierarchią zbudowaną na podstawie stwierdzonej częstotliwości zastosowań w poszczególnych obszarach analizy. Hierarchia ta nie pozwala wprawdzie twierdzić zdecydowanie o fakcie zredukowania zbioru metod, wskazuje jednak, że niektóre z nich są powszechnie stosowane, inne zaś pojawiają się sporadycznie.

Jak wynika z analizy, najczęściej stosowane metody to zaledwie trzy spośród stwierdzonych pojedynczych zastosowań innych metod. Do grupy metod preferowanych należą wymienione w kolejności od najczęściej stosowanych: zarządzanie przez jakość, outsourcing i benchmarking. Znaczenie jakości w tworzeniu podstaw skutecznego konkurowania dostrzegają praktycznie wszystkie organizacje. Użyteczność zarządzania przez jakość stwierdzono np. na wszystkich poziomach systemu edukacyjnego. Jeżeli bowiem przyjmiemy w pewnym uproszczeniu, że zarządzanie przez jakość to taki sposób zarządzania organizacją, który jest oparty na udziale wszystkich członków organizacji w tworzeniu jakości dla klienta, uwzględniający jego zadowolenie, to również i edukacja podlega rygorom jakości. W Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 sierpnia 1999 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu

stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych (...) po raz pierwszy użyto terminu „mierzenie jakości szkoły”. W definicji podanej przez K. Stróżyńskiego jakość pracy szkoły określa się jako „stopień wykorzystania w działaniach organizacyjnych, dydaktycznych i wychowawczych możliwości uczniów, nauczycieli oraz warunków materialnych i organizacyjnych dla wspierania wszechstronnego rozwoju ucznia” [Stróżyński 2002, s. 20]. Nie ma jednak do tej pory tak precyzyjnego określenia jakości kształcenia, które byłoby powszechnie zaakceptowane. Wątpliwości w tej kwestii należy powiązać bezpośrednio ze specyfiką kształcenia jako usługi. Mimo to, chociaż jest to trudne, m.in. z wymienionych tu względów, wdrażanie systemów jakości w szkołach jest kontynuowane i uznawane za priorytetowe. Nie mniej trudne okazują się również wdrażanie i ocena jakości kształcenia w szkołach wyższych. Na tym poziomie edukacji istotne okazuje się zwłaszcza zdefiniowanie produktu i klienta. Zdecydowanie prostsze jest wyodrębnienie elementów systemu zarządzania jakością, do których zalicza się: programy nauczania, jakość kadry dydaktycznej, metody nauczania, organizację procesu dydaktycznego, wyposażenie pomieszczeń dydaktycznych i kompetencje pracowników administracji. Z analizy wynika, że na poprawę jakości kształcenia mają wpływ wszystkie wymienione elementy, chociaż ich ranga odzwierciedla się w strukturze hierarchicznej.

Również w opiece zdrowotnej, produkcji i w policji zagadnienia jakości są eksponowane jako problemy do rozstrzygnięcia z wykorzystaniem procedur systemu zarządzania jakością. Należy podkreślić, że w analizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych wykorzystuje się Zintegrowany System Zarządzania Jakością opierający się na znowelizowanych normach serii PN-ISO 9001:2001, PN-ISO 14001:1998 oraz PN-N 18001:2004. W ramach tego procesu stosowane są m.in.: CCRP (*Customers Complain Resolution Process*), FPY (*First Pass Yield*), Six Sigma, Gates System, samokontrola.

Outsourcing jest kolejną metodą zajmującą kluczową pozycję w hierarchii wykorzystanych metod zarządzania. Z analizy wynika, że szczególnym zainteresowaniem cieszy się outsourcing logistyczny i płacowo-kadrowy. Zwłaszcza w przypadku outsourcingu płacowo-kadrowego zakres przekazywanych szczegółowych zadań jest bardzo szeroki: kompleksowe prowadzenie obsługi kadrowej pracowników, rejestracja nowo zatrudnionych pracowników w ZUS-ie, rozliczanie wykorzystanych dni urlopu, organizacja szkoleń BHP, naliczanie i pobieranie zaliczek na podatek dochodowy, sporządzanie przelewów bankowych. Jak się okazuje, zastosowanie outsourcingu nie przebiega bez zakłóceń. W jednej z zanotowanych wypowiedzi wskazywano, że podczas dokonywanej zmiany zawiódła komunikacja. Poinformowano wprawdzie po etapie przygotowania zmiany o tym, co ma nastąpić, „ale nie dano szansy pracownikom przedstawienia własnych poglądów, nie zaproszono ich do dyskusji. Nikt nie rozwiął umiejętnie obaw, nie wytłumaczył korzyści i nie wsparł racjonalnych opinii. W zasadzie nikt nie przewidział i nie osłabił powstających barier i oporów. Ludzie nie zrozumieli, że zmiana jest korzystna nie tylko dla firmy, ale i dla nich samych. Narzucono im gotowe rozwiązanie, w którego tworzeniu nie uczestniczyli. I okazało się, że pracownicy

nie identyfikują się z nim, nie uznają go. A przecież gwarancją odniesienia sukcesu jest zmiana rozpoczynająca się na samym dole. Narzucona odgórnie nigdy nie przyniesie spodziewanych efektów". W niektórych przypadkach wydzielenie funkcji na zewnątrz powodowało także rozbudowę funkcji nawiązywania relacji z kontrahentem zewnętrznym, co ograniczało istotnie spodziewane korzyści z zastosowania tej metody.

Benchmarking, jako trzecia z wyodrębnionych metod zarządzania znajdujących się na szczycie hierarchii preferencji ze strony praktyki, nie ma tak wielu jak poprzednie metody rzeczywistych „użytkowników”. W analizie wskazano przede wszystkim na stosowanie benchmarkingu konkurencyjnego i funkcyjnego. Ten ostatni rodzaj benchmarkingu, wykorzystany w jednej organizacji administracji publicznej, wykazał swoją skuteczność przede wszystkim jako instrument obniżania kosztów bieżącej działalności. Miał także wpływ na poprawę komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w wyniku dokonanych zmian strukturalnych. Poza wymienionymi wyżej preferowanymi metodami zarządzania stwierdzono także jeden przypadek zastosowania metody *just-in-time*. Natomiast samofotografie czasu pracy przeprowadzają wszyscy pracownicy jednej z firm usługowych, wykorzystując do tego celu tzw. karty pracy (*timesheet*). Jej skutki to przede wszystkim zapobieganie nieefektywnemu wykorzystaniu specjalistów, ułatwienie szacowania kosztów świadczonych usług oraz zapewnienie obiektywności ocenom pracowniczym.

Należy też wspomnieć o programach lojalnościowych realizowanych na rynku aptekarskim. Ich uczestnicy podkreślają, że apteki dzięki nim zwiększają obrót netto o blisko 15% i pozyskują nowych, stałych klientów.

Stwierdzono też wykorzystanie metody FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*) do zintegrowanej analizy ryzyka w pracach rozwojowych i projektowych, pozwalającej na wczesne wykrywanie potencjalnych wad i tym samym umożliwiającej zapobieganie im.

Zauważalne jest też zainteresowanie podejściem procesowym i zarządzaniem wiedzą, co oznacza, że nie pozostają one poza nawiasem możliwości praktycznego stosowania, a poszczególne organizacje zaczynają się orientować, na jakich zasadach przede wszystkim należy się opierać, przygotowując prognozy swojego rozwoju.

#### 4. Zakończenie

Praktyka zarządzania – pisał L.R. Bittel – być może opiera się na koncepcyjnym czy teoretycznym podłożu, jednak realizowana jest w jak najbardziej prawdziwym świecie [Bittel 1994, s. 33]. Ten „prawdziwy świat”, odkrywany w analizie metod zarządzania i preferencji w ich stosowaniu, kształtują zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne warunki środowiska organizacji. Na zakres i rodzaj stosowanych metod zarządzania dominujący wpływ mają jednak przede wszystkim trendy obserwowane w gospodarce światowej, do których należą m.in.: liberalizacja i globalizacja rynków, zaostrzająca się konkurencja, przyśpieszone tempo innowacji, znaczne skrócenie cykli użytkowania wyrobów, intensywna walka o ograniczone zasoby oraz zacierające się dotychczasowe granice między organizacjami.

Trendy te ustawiają poszczególne organizacje w sytuacji przymusu stosowania określonych metod zarządzania. Jak wskazują wyniki przedstawionej analizy, poszerzają się obszary, w których te metody są wykorzystywane, a także wyraźnie zarysowuje się tendencja do ustalania się przewagi określonych metod nad innymi. Być może jest to krótkotrwała fascynacja wynikająca z konieczności odpowiedzi na bieżące wyzwania rynku. Ale może też utrwalić się jako reguła odkrywana w badaniach preferencji metodologicznych organizacji. Jest też prawdopodobne, że w przyszłości na poszczególnych szczeblach hierarchii tych preferencji znajdują się metody inne niż te, które dziś uznawane są za priorytetowe.

## **Literatura**

Bittel L.R. (1994), *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa.

Stróżyński K. (2002), *Zmiana na IV etapie – zarządzanie*, „Dyrektor Szkoły”, nr 7-8.

## **PREFERENCES REGARDING THE USE OF MANAGEMENT METHODS IN VIEW OF PRACTICE**

### **Summary**

The article presents the results of analysis of the use of management methods in the practice of selected contemporary organizations. Attention was paid to the premises of undertaken interventions improving the organization's functioning; furthermore, applied management methods were characterized in terms of their type and scope, and areas of implementing individual management methods into practice were indicated.