

Jan Skalik

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SZANSE I ZAGROŻENIA APLIKACJI WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Większość współczesnych organizacji działa w zmiennym bądź burzliwym otoczeniu i jest pod silną presją konieczności przyspieszania zmian oraz zarządzania „brakiem ciągłości”. Organizacje pozostają w ciągłym ruchu, który generuje bardzo szybko zmieniające się warunki konkurencji. Pojawiają się krótkookresowe okazje rynkowe, których wykorzystanie wymaga ogromnej elastyczności i kumulacji wysiłku organizacyjnego. Wykorzystanie tych możliwości, które tkwią w potencjale organizacyjnym przedsiębiorstw i zmieniającym się otoczeniu, wymagają innego podejścia do zarządzania niż to, które było stosowane w rozbudowanych i zbiurokratyzowanych firmach.

Nowa orientacja w zarządzaniu, akceptująca dominację klienta zewnętrznego, zrodziła potrzebę respektowania nowych filozofii zarządzania i konieczność upowszechnienia metod naruszających klasyczny porządek w organizacji. Wyrazem tej orientacji jest koncepcja zarządzania dynamicznego *high speer management*, której realizacja wymaga przeprowadzenia głębokich przemian nie tylko w fizycznym, ale również i wirtualnym łańcuchu wartości. Ogromne możliwości, które tkwią w przestrzeni niematerialnej współczesnych organizacji, wymagają stosowania takich metod zarządzania, które pozwolą na zwiększoną komunikację pomysłów, szybkie opanowanie i wdrażanie *know-how* oraz zapewnienie atmosfery innowacyjności i twórczej współpracy. Zwiększa się też zapotrzebowanie na takie metody zarządzania, które umożliwiają ekonomizację procesów zachodzących w fizycznym łańcuchu wartości i wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w obszarze rynkowym.

Odpowiedzią na tak rozległe oczekiwania względem praktyki zarządzania są propozycje nowych koncepcji i metod zarządzania, które niejednokrotnie zrodziły się na bazie rozwiązań klasycznych, stanowiąc efekt współpracy teoretyków i menedżerów.

Każda nowość budzi zainteresowanie i nadzieję na uporanie się z problemami, których nie udało się rozwiązać dotychczas dostępnymi metodami. Może być ona

nie tylko źródłem szans, ale również i niepowodzeń, jeżeli aplikacja nowych rozwiązań nie jest poprzedzona dokładnym rozpoznaniem problemu organizacyjnego, znajomością zastosowanej metody oraz wcześniejszą oceną skutków jej użycia. W związku z tym przesłaniem niniejszej publikacji jest ujawnienie pozytywnych i negatywnych następstw stosowania współczesnych koncepcji oraz metod zarządzania na wybranych przykładach.

2. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania jako źródło sukcesu organizacji

Koncepcje i metody zarządzania są konsekwentnie i świadomie stosowanymi sposobami postępowania w procesie rozwiązywania doraźnych i długofalowych problemów organizacji. W praktyce zarządzania ich wykorzystanie może mieć reaktywny bądź antycypacyjny charakter. Reaktywne wykorzystanie koncepcji i metod zarządzania polega na ich doraźnym użyciu do rozwiązania problemów, których wystąpienie potwierdza naruszenie dotychczasowej równowagi ogólnej organizacji oraz istnienie w niej odczuwalnych dysfunkcji. Antypacyjne wykorzystanie wspomnianych metod służy budowaniu trwałej równowagi organizacji w przyszłości i wcześniejszej eliminacji barier ograniczających jej rozwój. Źródłem sukcesu wynikającego ze stosowania współczesnych metod zarządzania należy poszukiwać w ich właściwościach. Należy do nich zaliczyć: radykalizm, orientację na maksymalne ukształtowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego organizacji oraz maksymalizację wartości oczekiwanych przez klientów. Nowymi cechami współczesnych metod zarządzania są przede wszystkim ich radykalizm i odwołanie się do niewyczerpanych pokładów ludzkiej kreatywności tak ściśle związanych z kapitałem intelektualnym organizacji.

Powodzenie reaktywnego podejścia do aplikacji metod zarządzania zależy od trafności ich doboru, uwzględniającego stopień naruszenia równowagi organizacji i związanego z nim zagrożenia jej egzystencji. W organizacjach dotkniętych zjawiskami kryzysowymi dobór wspomnianych metod powinien być poprzedzony diagnozą organizacyjną umożliwiającą określenie ich charakteru. W przypadku stwierdzenia sytuacji kryzysowej o niskim natężeniu, wywołanej niewielką liczbą przyczyn kryzysogennych, przedsięwzięcia uzdrawiające organizację będą się sprowadzały do zastosowania metod zarządzania takich, które przyczynią się do obniżenia kosztów jej funkcjonowania i zmiany jej rynkowego usytuowania.

Wśród metod, które mogą tu znaleźć zastosowanie, należy wymienić:

- *downsizing* (redukcję zatrudnienia),
- *outplacement* (zwolnienia monitorowane),
- *downspacing* (wycofywanie się z rynków),
- *downscoping* (zawieszenie działalności),
- *delagating* (spłaszczanie struktur),
- *retrenchment* (okrajanie działalności),
- *outsourcing*.

W sytuacji kryzysowej o wysokim natężeniu wykorzystanie wymienionych wyżej metod może być zawodne. Konieczne będzie wówczas zastosowanie metod i koncepcji zarządzania, które obejmą całą organizację oraz zapewnią spójny charakter całego systemu zarządzania. Oczekiwania te mogą być spełnione przez zastosowanie takich metod, jak:

- HRM (*Human Resource Management*),
- TQM (kompleksowe zarządzanie jakością),
- TBM (*Time Based Management*),
- VBM (*Value Based Management* – zarządzanie ukierunkowane na wzrost wartości firmy),
- marketingowa koncepcja zarządzania,
- controllingowa koncepcja zarządzania,
- koncepcja zarządzania logistycznego,
- *lean management* (odchudzone zarządzanie).

Organizacje dotknięte głębokim kryzysem mają do czynienia z problemami strategicznymi, których rozwiązanie wymaga najczęściej kompleksowej transformacji całego systemu i zmiany dotychczasowej filozofii zarządzania. Dobór metod zarządzania powinien być w tym przypadku poprzedzony gruntowną analizą strategiczną oraz opracowaniem spójnej strategii rozwoju. Wśród metod zarządzania, które mogą być zastosowane w tej sytuacji, należy wymienić:

- kompleksową transformację organizacji,
- BPR (*Business Process Reengineering*),
- *acquisition* (wzrost przez przejęcie),
- aliance strategiczne.

Kompleksowa transformacja organizacji, jest szczególnie ważna, ponieważ prowadzi do zmiany długoterminowych celów organizacji oraz jej filozofii działania, nowej wizji i celów (reorientacji), zmiany sposobów produkcji oraz organizacji infrastruktury (restrukturyzacji), wypracowania nowej strategii i orientacji rynkowej (rewitalizacji) oraz stworzenia bodźców do ciągłego uczenia się i odnawiania na poziomie zarówno indywidualnym, jak i całej organizacji (regeneracji) [Slatter, Lovett 2001, s. 158].

Opanowanie sytuacji kryzysowej lub kryzysu w organizacji dzięki zastosowaniu wymienionych koncepcji i metod zarządzania jest równoznaczne z jej sukcesem, jednakże jego wymiar byłby większy, gdyby zarządzający przedsiębiorstwem nie dopuścili do wystąpienia zjawisk kryzysowych, wykorzystując podejście antycypacyjne w stosowaniu współczesnych metod rozwiązywania problemów zarządczych. Dzięki temu można byłoby uniknąć strat i organizacyjnych wstrząsów oraz w większym stopniu korzystać z nadarzających się okazji. Jednak realizacja antycypacyjnego podejścia wymaga wykorzystania w praktyce zarządzania prognoz ostrzegawczych. Metody zarządzania, których znaczenie ujawnia się w działaniach antykryzysowych, również mogą być stosowane przed przygotowaniem warunków umożliwiających wykorzystanie spodziewanych szans lub skuteczne przeciwstawienie się zagrożeniom.

Obecnie nie neguje się konieczności stosowania postępu organizacyjnego w praktyce zarządzania. Jednak jego stosowanie wymaga zmiany podejścia do czynni-

ka ludzkiego w procesie kreowania i wdrażania nowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych. Wskazane jest większe uspołecznienie tego procesu, a więc odchodzenie od indywidualizmu na rzecz grupowego rozwiązywania problemów. Nowe podejście w aplikacji współczesnych metod zarządzania polega również na ich zindywidualizowanym i sytuacyjnym doborze oraz uświadomieniu potencjalnych zagrożeń wynikających z bezkrytycznego stosowania nowych koncepcji i rozwiązań.

3. Źródła zagrożeń stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania

Tak jak każdy środek medyczny ma uboczne negatywne działanie, tak i nowe sposoby rozwiązywania problemów organizacji wiążą się z określonymi zagrożeniami i negatywnymi następstwami. Potwierdza to praktyka zarządzania. Identyfikacja wspomnianych zagrożeń wymaga indywidualnego podejścia do każdej koncepcji i metody zarządzania. Jednak dość częstymi zagrożeniami dla większości tych metod, wynikającymi z ich radykalizmu, są ograniczanie wielkości potencjału społecznego oraz aktywizacja negatywnych skutków towarzyszących temu zjawisku głównie w obszarze norm, wartości i etyki pracowników. Kumulację mankamentów dostrzega się w przypadku stosowania koncepcji reengineeringu, który ze swej natury sprzyja autorytarnemu stylowi kierowania, nie uwzględnia uczestnictwa członków organizacji w procesie zmian, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia sił przeciwstawnych ich wprowadzaniu [Zimmewicz 1999, s. 29]. Radykalizm reengineeringu wyraża się w swoistej „anoreksji” organizacji, która minimalizuje rezerwy organizacyjne [Kozłowski 2004, s. 45] oraz obniża wartość kapitału społecznego i intelektualnego. Przyczynia się to do zmniejszenia zdolności innowacyjnej organizacji, a tym samym do obniżenia jej konkurencyjności.

Metody zarządzania charakteryzujące się dużym radykalizmem są źródłem znacznych zagrożeń dla podsystemu społecznego organizacji. Dotyczy to również koncepcji „wyszczuplającego zarządzania”, znanej pod nazwą *lean management*. W metodzie tej, dążąc do zwiększenia produktywności zasobów, ogranicza się ich ilość oraz eliminuje niektóre funkcje przedsiębiorstwa, a równocześnie ukierunkowuje się pozostałe na pełniejsze zaspokojenie oczekiwań nabywców. Metoda ta, podobnie jak reengineering, przyczynia się do redukcji personelu oraz pogorszenia atmosfery pracy wywołanej stresem pracowników. Najwięcej zagrożeń zarówno dla ludzi, jak i suwerenności organizacji stwarza outsourcing, który w praktyce zarządzania pojawił się w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku.

Jego istota polega na wydzieleniu z macierzystej struktury przedsiębiorstwa części dotychczas sprawowanych funkcji i ich powierzenie do realizacji zewnętrznym podmiotom gospodarczym. Najczęściej przedmiotem outsourcingu są te obszary działalności, które nie są podstawą wyróżnienia się przedsiębiorstwa na rynku. Początkowo wydzielano funkcje pomocnicze. Przyniosło to znaczne korzyści w postaci obniżki kosztów i możliwości koncentrowania się na kluczowych umiejętnościach. Zachęciło to zarządzających do rozszerzenia praktyk outsourcingowych na obszary, które do tej pory były nierozzerwalnie związane z wewnętrzną

strukturą organizacji. Dotyczy to funkcji organicznych przedsiębiorstwa mających strategiczne znaczenie. Jak wynika z badań American Management Association, 78% przedsiębiorstw amerykańskich stosujących outsourcing wykorzystuje go w sferze administrowania, 77% – w zarządzaniu personelem, 66% – w logistyce, 63% – w zakresie obsługi informatycznej, 56% – w sferze produkcji, 51% – w marketingu i 18% – w rachunkowości i finansach [Essinger, Gay 2000, s. 12].

Dostęp do wyników badań dotyczących struktury usług outsourcingowych w Polsce jest ograniczony, ale jak wynika z badań Pracowni Badań Społecznych w Sopocie, największym zainteresowaniem poza outsourcingiem najprostszych funkcji pomocniczych (serwis urządzeń produkcyjnych i komputerów, ochrona mienia, sprzątanie) cieszą się usługi w zakresie obsługi prawnej, księgowości i rachunkowości, transportu i logistyki oraz zarządzania kadrami [Faber 2004]. Stały wzrost zainteresowania świadczeniem usług outsourcingowych w sferze zarządzania zwiększa również wagę zagrożeń wynikających z pozbywania się kluczowych funkcji zarządzania strategicznego.

Rozwijający się outsourcing w zakresie zarządzania personelem, oprócz niezaprzeczalnych korzyści, które polegają na zwolnieniu menedżerów z wykonywania czasochłonnych czynności administracyjnych związanych z funkcją personalną oraz na stworzeniu im większych możliwości koncentrowania się na właściwym biznesie, niesie ze sobą dość istotne zagrożenia. Należy do nich zaliczyć ograniczenie dostępu do danych dotyczących czynnika ludzkiego, które wraz z zainicjowaniem usług outsourcingowych zostają przeniesione do systemu dostawcy. Dane te są potrzebne do funkcjonowania organizacji. Przeniesienie funkcji personalnej na zewnątrz powoduje również redukcję zatrudnienia w obszarze służb pracowniczych oraz wywołuje potrzebę większej koncentracji na zarządzaniu relacjami z dostawcami usług outsourcingowych. W każdym przypadku zakres ich wykorzystania powinien być rozpatrzony indywidualnie, w sposób uwzględniający możliwości posiadanego kapitału intelektualnego, przyjętą strategię rozwoju i funkcjonowania oraz ochronę posiadanych wartości.

4. Podsumowanie

Właściwa aplikacja metod zarządzania wynikająca z ich zastosowania powinna zapewnić największy wymiar korzyści oraz ograniczenie potencjalnych negatywnych następstw. Osiągnięcie tego celu, będące potwierdzeniem sukcesu w zarządzaniu organizacją dynamiczną, jest możliwe pod następującymi warunkami:

- dostosowania wykorzystywanych metod zarządzania do stwierdzonego stanu naruszenia równowagi organizacji lub posiadanej wizji jej rozwoju,
- gruntownego rozpoznania problemów organizacji w przypadku reaktywnego podejścia do aplikacji metod zarządzania,
- zachowania suwerenności strategicznej przedsiębiorstwa w razie stosowania radykalnych metod zarządzania, potwierdzających respektowanie koncepcji „wyszczuplonego zarządzania”,

- skojarzonego stosowania metod radykalnych z metodami neutralizującymi ich negatywne skutki (np. skojarzenie outsourcingu z *outplacementem*),
- przestrzegania zasady ochrony posiadanych unikalnych wartości oraz kapitału intelektualnego.

Literatura

Essinger J., Gay C.L. (2000), *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Faber M. (2004), *Outsourcing administracyjny – znak naszych czasów?*, www.kadry.info.pl

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Perechuda K. (1997), *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Slatter S., Lovett D. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.

Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

CHANCES AND THREATS OF APPLICATION OF CONTEMPORARY CONCEPTS AND MANAGEMENT METHODS

Summary

Applying contemporary concepts of management is a source of great advantages but it also has negative effects. The article presents their importance on the example of practices connected with the use of reengineering, lean management and outsourcing.