

Bogusław Kaczmarek

Nowe wyzwania współczesnego zarządzania : zarys problemu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 60, 130-139

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW KACZMAREK¹

NOWE WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA – ZARYS PROBLEMU

WSTĘP

Sukcesy krajów i przedsiębiorstw wiążą się dzisiaj ściśle z jakością zarządzania rozumianego jako „sztuka sterowania procesami, zasobami i informacjami w zorganizowanych strukturach dla osiągnięcia przez nie zamierzonych celów w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń, stanowiących ramy dla ich funkcjonowania”². „Zarządzanie – zauważa Drucker – kreuje rozwój gospodarczy i społeczny. Rozwój ten jest właśnie rezultatem zarządzania”³. Można zatem powiedzieć, że kraje i społeczeństwa są lepiej lub gorzej zarządzane i ma to bezpośredni wpływ na ich rozwój. „Zarządzanie, jak pisze B. Wawrzyniak, współczesne zarządzanie staje się centralnym zasobem rozwoju krajów i zasadniczą potrzebą tego rozwoju”⁴. Dlatego też współczesne społeczeństwa stawiają na sprawne zarządzanie, uważając słusznie, że jemu można i należy powierzyć produktywne zasoby, gdyż tylko ono może je najlepiej wykorzystać dla zdynamizowania rozwoju i postępu. Ale jednocześnie w tym szeroko rozumianym współczesnym zarządzaniu – które jeszcze nie jest do końca określone i sprecyzowane, pojawiają się pewne nowe wyzwania, które naukowcy i praktycy zarządzania muszą stale opisywać, analizować, badać i proponować najlepsze ich rozwiązania.

W opracowaniu przedstawione zostaną, zdaniem autora najważniejsze, najbardziej charakterystyczne wyzwania dla rozwoju współczesnego zarządzania jako nauki, jako dyscypliny naukowej o teoretyczno-metodycznym i praktycznym charakterze.

WYZWANIA W SFERZE SZYBKOŚCI DZIAŁANIA

¹ prof. nadzw. dr hab. Bogusław Kaczmarek, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

² J. Penc, Systemowe zarządzanie organizacją, Szczytno 2007, s. 17

³ P.F. Drucker, Technology management and society, London 1990, s. 46

⁴ B. Wawrzyniak, Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości, Przegląd Organizacji 1998, nr 7, s. 7

Imperatyw szybkości działania⁵ dotyczy zarówno technologii, wytwarzanych produktów, jak i świadczonych usług. Kluczem do szybkości działania jest dobre rozumienie rynków i wyłaniających się możliwości (szans działania), których wczesna identyfikacja warunkuje szybkość reakcji. Współczesne organizacje muszą bowiem być „otwarte – i to w wielorakim znaczeniu tego słowa – na nowe pomysły produktów i kierunków działania, otwarte na informacje płynące z zewnątrz, aktywnie przeszukujące otoczenie w poszukiwaniu «słabych sygnałów», zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse, otwarte na informacje powstające wewnątrz organizacji”⁶.

Szybkość działania i reakcji firm na zmiany w otoczeniu prowadzi do wytworzenia się nowej filozofii zarządzania. W literaturze przedstawia się ją w postaci następujących sformułowań⁷:

1. Firmy muszą utrzymywać bliskie i bezpośrednie związki nie tylko ze swoimi klientami, ale także dostawcami, partnerami i konkurentami. Pozwala to na szybkie reagowanie na słabe jeszcze sygnały na rynku i unikanie niebezpiecznych sytuacji, którymi rynek zaskakuje firmę, a także na dostrzeganie zawczasu szans i zagrożeń, jakie niesie ze sobą technologia.
2. Stałą troską przedsiębiorstw musi być generowanie nowych produktów i rozwój istniejących. Wymaga to funkcjonowania odpowiednich zespołów realizujących misję rozwoju, dysponujących odpowiednimi środkami i poddanych odpowiedniemu reżimowi odpowiedzialności za wyniki i koszty.
3. Minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie nowego produktu do nabywcy i na efektywną penetrację rynku wymaga perfekcyjnej koordynacji projektowania, produkcji, testowania i kontroli jakości, marketingu, systemu dostaw i serwisu. Oznacza to konieczność przełamania tradycyjnych barier między pionami i komórkami organizacyjnymi oraz powołania do życia specjalnych systemów zapewniających efektywną integrację, koordynację i kontrolę.
4. Stały aktywny monitoring, testowanie i obsługa produktów własnych i produktów konkurujących z nimi na rynku powinny zapewnić coraz wyższą jakość, produkty przyjazne dla użytkownika oraz łatwość i szybkość obsługi.
5. Firmy, które często i szybko zmieniają swój portfel produktów, muszą być przygotowane na szybką i sprawną likwidację linii produktowych, które tracą aktualność, oraz na realokację zasobów materialnych i ludzkich.
6. Konieczne jest ukształtowanie kultury, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację „innych” ludzi i kultur, toleruje błędy

⁵ Pojęcie imperatywu szybkości działania wprowadził do teorii zarządzania prof. Józef Penc, op.cit. s. 17

⁶ W. Grudzewski, J. Hejduk, Projektowanie systemów zarządzania, Warszawa 2001, s. 51

⁷ A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, Warszawa 2004, s. 68

i sprzyja uczeniu się na błędach. Wymaga to znalezienia równowagi między celami i wartościami pracowników i kierownictwa, nabywców i inwestorów.

7. Strategia firmy (*corporate strategy*) powinna określić kryteria i procesy stałego penetrowania globalnej przestrzeni ekonomicznej w poszukiwaniu możliwości korzystnych przejęć, aliansów i umów handlowych zapewniających dostęp do rynków, technologii i zasobów szybkiego reagowania. Wykorzystanie tych możliwości pozwala bowiem skutecznie zwiększać szybkość działania i zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu.

Imperatyw szybkości działania, komplikujący się rynek oraz postępujące procesy globalizacji i konkurencji zmieniają filozofię zarządzania, czyli rozumienie i praktyczne stosowanie dorobku zarządzania, np. w zakresie funkcji zarządzania, a szczególnie w zakresie koncepcji zarządzania.

WYZWANIA W ZAKRESIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

W literaturze formułowane są różne, nowe koncepcje zarządzania, które obrazują „nowe podejście” do zarządzania, niedeprecjonujące „klasyki” zarządzania, ale ukazujące jego nową formułę w różnych obszarach. I tak C. Kushman i S. King proponują koncepcję zarządzania dynamicznego (*High Speed Management*), które umożliwia organizacji zarówno samoregulację, jak i jednocześnie odpowiadanie na zmiany otoczenia.

System tego zarządzania charakteryzowany jest jako⁸:

1. innowacyjny, czyli zdolny nie tylko do innowacji produktowych i procesowych, ale także strukturalnych i w sferze metod zarządzania;
2. adaptacyjny, czyli zdolny do dostosowań do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurencji;
3. elastyczny, czyli zdolny do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw, realizacji przedsięwzięć wspólnych, tworzenia koalicji oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek;
4. efektywny, czyli zdolny do utrzymania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie produktów, wydajności, dywidend płaconych inwestorom, zadowolenia z pracy, lojalności klientów, jakości i łatwości obsługi wyrobów;
5. szybki, czyli zdolny do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

W. Halal zaleca koncepcję „nowego zarządzania” (*New Management*), która opiera się na dwóch przesłankach:

1. hierarchiczne odgórne kierowanie przedsiębiorstwem ustępuje miejsca wewnętrznemu rynkowi, na którym wiele autonomicznych centrów zysku sprawuje samokontrolę;
2. wewnętrzne rynki funkcjonują w ramach szerszego systemu zarządzania, który jest ukierunkowany przez inteligentne (czyli oparte na dobrym poinformowaniu) zaangażowanie licznych interesariuszy (*stakeholders*) systemu zarządzania.

Zdaniem tego autora przeważające dzisiaj koncepcje zarządzania zostały pomyślane dla warunków prowadzenia działalności gospodarczej charakterystycznej dla ery industrialnej i są już mało użyteczne we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy⁹.

⁸ W. Grudzewski, J. Hejduk, op.cit., s. 54

⁹ J. Penc, Zarządzanie oparte na wiedzy, Organizacja i Kierowanie, 2002, nr 1, s. 16

T. Peters pisze o tzw. zarządzaniu wyzwającym, którego podstawą jest elastyczność organizacji i pozytywne nastawienie kierownictwa do twórczych wysiłków ludzi¹⁰.

M. Bratnicki i R. Kozłowski wskazują na kierunki współczesnych przeobrażeń w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem¹¹. Ilustruje to tabela 1.

Tabela 1
Kierunki przeobrażeń koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem

Obszar zmiany	Stare zarządzanie (teza)	Siły wywołujące zmianę (antyteza)	Nowe zarządzanie (synteza)
1. Struktura organizacyjna	Hierarchia	Złożoność, różnorodność, zmiana ekonomiczna, konkurencja globalna, nieformalne sieci	Wewnętrzny rynek: małe przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w obrębie dużej organizacji
2. Cele i zarządzanie. Sprawowanie rządów	Zysk	Wartości ludzkie, społeczne, władza interesariuszy (<i>stakeholders</i>), współpraca staje się efektywna	Społeczeństwo przedsiębiorstwa: koalicja wszystkich interesariuszy w płaszczyźnie uprawnień i odpowiedzialności
3. System zarządzania	Mechanistyczny	Rewolucja informacyjna	Organizacja organiczna: twórcze napięcie między wewnętrznym rynkiem a społeczeństwem przedsiębiorstwa
4. Stosunki z klientami	Sprzedaż	Popyt na wartość, jakość życia, konkurencja	Przedsiębiorstwo służebne: więzi z klientami służą

¹⁰ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, Warszawa 1999, s. 182

¹¹ M. Bratnicki, R. Kozłowski, Od biurokracji do rynku wewnętrznego, w: Zarządzanie organizacjami gospodarczymi, Łódź 1998 (red. J. Lewandowski)

Obszar zmiany	Stare zarządzanie (teza)	Siły wywołujące zmianę (antyteza)	Nowe zarządzanie (synteza)
		globalna	podwyższaniu jakości życia
5. Rola w miejscu pracy	Pracownik	Zmiana ekonomiczna, potrzeba produktywności, urzeczywistnianie wartości	Przedsiębiorca mający wiedzę: płaca za poziom wykonania oraz swoboda w zakresie wykonywania zadań
6. Wymiana ze środowiskiem naturalnym	Wzrost bez ograniczeń	Kryzys ekologiczny, globalna industrializacja, docenianie natury	Inteligentny wzrost: innowacyjny postęp ekonomiczny, który jest ekologicznie zdrowy
7. Formułowanie strategii	Planowanie	Burzliwe otoczenie, organizacja organiczna	Nieustanna zmiana: przedsiębiorstwo zespolone z czynnikami zmiany występującymi w otoczeniu
8. Ukierunkowanie i kontrola	Władza formalna	Przesunięcia w strukturze wpływów, powstanie organizacji nieformalnej, ryzyko i niepewność	Przywództwo wewnętrzne: rozwiązanie różnic pomiędzy przywódcami i ludźmi idącymi w ślad za liderami

Przedstawione w tabeli nr 1 kierunki przeobrażeń koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem wskazują jednoznacznie na ich ogromną złożoność, co utrudnia wybór i znalezienie „najlepszej” w danych okolicznościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

WYZWANIA KULTUROWE I W SFERZE STYLU KIEROWANIA

Współczesne zarządzanie musi być dostosowane do kultury narodu i kultury pracy ludzi zatrudnionych w organizacjach. W literaturze i praktyce zarządzania znane są tzw. narodowe orientacje w zarządzaniu, których podstawą jest kultura danego kraju czy regionu geograficznego. Chodzi o tzw. model europejski, japoński i amerykański zarządzania (ilustruje to rysunek 1). Modele te są dobrymi przykładami sprawnej technologii zarządzania, tzn. całokształtu wiedzy, umiejętności i gotowości ich stosowania przez podmioty zarządzania połączone w zorganizowany sposób z materialnymi środkami zarządzania. Można powiedzieć, że każdy z tych krajów czy regionów geograficznych (USA, Japonia, Europa) ma swoją „własną kulturę” i ona w decydujący sposób wyznacza styl zarządzania współczesnymi organizacjami, a przenoszenie czy upowszechnianie w danym kraju lub regionie geograficznym innych wzorów kulturowych jest trudno wyobrażalne i prawdopodobnie praktycznie niemożliwe. Wniosek zatem jest taki, że kraje (państwa) w danym obszarze geograficznym muszą poszukiwać, tworzyć własne ogólne i szczegółowe cele, zadania, formy organizacji podmiotów prowadzących działalność gospodarczą i metody zarządzania nimi oraz style kierowania¹².

Rysunek 1

Orientacje w teorii i praktyce zarządzania

Model Europejski	Model Japoński	Model Amerykański
<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie międzynarodową różnorodnością – wewnętrzne negocjacje (zarządzanie partycypacyjne) – orientacja na ludzi – zarządzanie między ekstremami (jednostka czy firma, indywidualizm czy kolektywizm) 	<ul style="list-style-type: none"> – długoterminowy wzrost – integracja jednostek z firmą – konsensus (praca grupowa, decyzje akceptowane przez grupę) – jakość (perfekcjonizm jakościowy) 	<ul style="list-style-type: none"> – konkurencja – orientacja na zysk – profesjonalizm – indywidualizm (indywidualna mobilność, potrzeba osiągnięć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009, s. 199.

¹² Styl kierowania to charakterystyczny dla danej firmy sposób formułowania, zlecenia i kontroli realizowanych zadań oraz reagowania na zmiany w otoczeniu i wewnątrz organizacji, wynikający przede wszystkim z kultury i preferowanych przez nią wartości.

Współcześnie formułowane są sądy, że każdy kraj, każda organizacja powinny posiadać własny styl kierowania zdeterminowany kulturą narodu, przejawiający się w pewnej odrębności stosowania technologii zarządzania w odpowiedzi na wyzwania rozwojowe. Menedżerów powinno więc cechować pewne wyczucie znaczenia różnych elementów kulturowych zarządzania i oczywiście potrzeba ich zmiany, jeśli nie służą poprawie jego efektywności. Ale nie powinni oni przyjmować gotowych stylów kierowania wykształconych w innym kręgu kulturowym. Innowacje w dziedzinie zarządzania powinny być wytworem polskiej nauki i praktyki zarządzania i uwzględniać system wartości charakterystyczny dla kultury naszego narodu, co więcej, powinny być w tej kulturze głęboko osadzone¹³.

Jak słusznie zauważa A. Koźmiński, import gotowych wzorców zarządzania nie przynosi spodziewanych przez importerów rezultatów, a to co najmniej z trzech powodów¹⁴:

1. Importowana jest przeważnie wiedza „wczorajsza” zgodnie z założeniem, że kraje mniej rozwinięte nie są w stanie wykorzystać najnowszych osiągnięć i że powinny powtórzyć wcześniejsze etapy rozwoju dzisiejszych liderów.
2. Odbiorcy często nie są w stanie należycie ocenić i wymagać jakości.
3. Pominięcie kulturowej, instytucjonalnej, ekonomicznej i politycznej specyfiki importowanej wiedzy sprawia, że jej praktyczne znaczenie jest poważnie obniżone.

Wydaje się, że wyzwania kulturowe najsilniej oddziałują na praktykę zarządzania¹⁵, na stosunek do pracy i do pracownika, na społeczne wzorce zachowań i motywacji.

WYZWANIA W SFERZE SPOŁECZNEJ

Wyzwania kulturowe zasadniczo wpływają na cele działania biznesu (przedsiębiorstw, a szczególnie ich właścicieli, akcjonariuszy). We współczesnym zarządzaniu zaczyna przeważać tzw. pluralistyczna koncepcja przedsiębiorstwa, sprowadzająca się do stwierdzenia, że kierownictwo przedsiębiorstwa zobowiązane jest do „zarządzania w najlepszym interesie akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców i miejscowości, w których działają zakłady”¹⁶, a więc nie tylko cele ekonomiczne i etyczne¹⁷. W świetle badań przeprowadzonych wśród menedżerów w 14 krajach Europy Zachodniej „przedsiębiorstwa europejskie” widzą siebie jako integralną część społeczeństwa. To oznacza, że:

¹³ J. Penc, op.cit., s. 28

¹⁴ A.K. Koźmiński, Zarządzania, teoria i praktyka, Warszawa 1999, s. 15

¹⁵ Badania na w/w temat w Polsce nie są prowadzone, przynajmniej w naukowej skali

¹⁶ M. Yoshimovi, Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa, Zarządzanie na świecie, 2003, nr 8, s. 12

¹⁷ Patrz Manifest z Davos uchwalony przez Europejskie Sympozjum Zarządzania

- a) działają one w sposób społecznie odpowiedzialny;
- b) traktują zyski jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, ale nie jako rację bytu;
- c) podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne¹⁸.

Ogrom wyzwań w szeroko rozumianej sferze społecznej funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa nie jest jeszcze precyzyjnie i do końca określony i nie wydaje się, że w najbliższych latach będzie, ale świadomość wyzwań tego rodzaju jest, można powiedzieć, coraz bardziej akceptowalna. Współczesne zarządzanie powinno być zatem sztuką stosowania tego, co mądre, dobre i dobrze służy przedsiębiorstwom, organizacji i pracownikom, którzy na ich sukcesy pracują, klientom i społeczeństwu, a nie tylko wąskiej grupie posiadaczy kapitału. Współczesne zarządzanie potrzebuje teoretyków i praktyków zarządzania, którzy tworzą nowe wizje, patrzą na świat (otoczenie) z szerokiej perspektywy interesów firmy, pracowników i społeczeństwa, a w swym codziennym działaniu kierują się nakazem robienia jak najlepiej wszystkiego, czym się zajmują i co dobrze służy firmie, w której pracują.

STRESZCZENIE

W opracowaniu wskazywane są – z uwagi na szybki rozwój zarówno praktyki, jak i teorii zarządzania – nowe wyzwania, które zdaniem autora stają przed tą nauką:

- wyzwania w sferze szybkości działania,
- wyzwania w zakresie koncepcji zarządzania,
- wyzwania kulturowe,
- wyzwania w sferze społecznej.

Słowa kluczowe: zarządzanie, koncepcje zarządzania, szybkość działania

¹⁸ O. Bazzacki, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Społeczeństwo, 2003, nr 3

SUMMARY

NEW CHALLENGES OF THE CONTEMPORARY MANAGEMENT –
OUTLINE OF THE PROBLEM

The article points at the new challenges as a result of fast evolution of theory and practice of management. In Author's opinion, the main of those challenges are the following:

- Challenges in an area of speed of activity
- Challenges related to the management conception
- Culture challenges
- Challenges in a social area

Key words: management, conceptions of management, speed of activity

Translated by Bogusław Kaczmarek