

# Zygmunt Sójka

---

## Eurozarządzanie

---

Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość 6, 192-196

---

2009

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zygmunt Sójka\*

## Eurozarządzanie

Współczesne europejskie przedsiębiorstwo stoi dziś przed koniecznością takiego sterowania zasobami ludzkimi i materialnymi w jednostkach gospodarczych, aby stawić czoło nieubłaganej nasilającej się konkurencji w ich bliższym i dalszym otoczeniu, zmierzając do skutecznego i ekonomicznego osiągnięcia celów, ku zadowoleniu tych, którym jednostki te służą.

W nowoczesnych przedsiębiorstwach cele te osiągnąć są zgodnie z postępowym europejskim standardem zarządzania, który w literaturze fachowej nosi nazwę **eurozarządzania** (*euromanagement*). Określenie to używane jest w odniesieniu do nowego stylu zarządzania stosowanego współcześnie w nowoczesnych, przodujących przedsiębiorstwach europejskich. Najogólniej ujmując, ten model zarządzania europejskiego charakteryzują następujące cechy:

1. uznanie istotnej roli zarządzania strategicznego, co oznacza takie zarządzanie biznesem europejskim, aby był on zdolny do stawienia czoła wielkim zmianom i wyzwaniom, które niesie przyszłość,
2. dostrzeganie przez menedżerów postępowego europejskiego przedsiębiorstwa potrzeby skutecznego działania zarówno w otoczeniu gospodarczym, jak i społecznym, a przy tym docenienie roli i znaczenia wzrastającej aspiracji pracowników domagających się ich upodmiotowienia; stwarzanie im przeto możliwości poszerzania wiedzy i zapewnienie uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem; owa społeczna rola przedsiębiorstwa stanowi w tych przedsiębiorstwach integralny składnik zarządzania,
3. czerpanie również przez pracowników korzyści z rozwoju przedsiębiorstwa, podczas gdy rolą menedżerów jest podnoszenie stale jakości ich życia i doskonalenie sposobów kierowania nimi, tak aby mogli się oni bez przeszkód realizować poprzez pracę,
4. rozwijanie zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem w praktyce gospodarczej nowoczesnych metod motywacyjnych,
5. kreowanie i usprawnianie struktur organizacyjnych oraz procesów zarządzania i sterowania produkcją,

---

\* Prof. zw. dr hab. Zygmunt Sójka, Wydział Studiów Europejskich Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej.

6. stosowanie opartego na technice komputerowej systemu gromadzenia i przetwarzania informacji, używanego przez menedżerów i ich najbliższy personel w bezpośrednim wspieraniu działań kierowniczych i podejmowaniu decyzji,
7. minimalne sformalizowanie systemów zarządzania, co oznacza opieranie ich bardziej na doświadczeniu i uczeniu się niż na formalnych procedurach; zarządzanie europejskie jest wskutek tego bardziej zróżnicowane i mniej stereotypowe,
8. ukierunkowanie zarządzania potencjałem produkcyjnym przedsiębiorstwa przede wszystkim na klienta, co oznacza, że jego domeną jest zaspokajanie potrzeb klientów przede wszystkim przez wysoką jakość produkcji i usług marketingowych,
9. wysunięcie się na pierwszy plan innowacyjności w sferze produkcji materialnej i usług oraz przedsiębiorczości menedżerskiej jako najbardziej progresywnych czynników rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzanie jest pojęciem ogólnym, a obszar związany z nim jest bardzo rozległy. Z tego względu w teorii zarządzania dokonuje się różnorodnego jego podziału – stosuje się przy tym odpowiednie kryteria. Z przedmiotowego punktu widzenia metody i techniki zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem grupowane są zazwyczaj w czterech kategoriach:

1. zarządzanie przedsiębiorstwem,
2. zarządzanie kadrami (zasobami ludzkimi),
3. zarządzanie produkcją,
4. zarządzanie marketingiem.

Do ważniejszych metod **zarządzania przedsiębiorstwem**, odpowiadających współcześnie postępowym europejskim standardom zarządzania, można by zaliczyć:

- reengineering (*reengineering*),
- restrukturyzację przedsiębiorstwa (*firm restructuring*),
- outsourcing (*outsourcing*),
- controlling (*controlling*),
- benchmarking (*benchmarking*),
- kompleksowe zarządzanie jakością TQM (*Total Quality Management*),
- koncepcję „dokładnie na czas” (*Just in Time*).

**Reengineering** to metoda gruntownego, radykalnego przeprojektowania, a w zasadzie częstokroć zaprojektowania od nowa, całościowych procesów w przedsiębiorstwie dla osiągnięcia znaczących usprawnień w jego funkcjonowaniu, z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informacji. Jest to w ogólnym założeniu pewna koncepcja materializacji działania innowacyjnego opartego na innowacji materialnej (nowe produkty, nowe technologie), jak też niematerialnej (nowe rozwiązania organizacyjne).

Punktem wyjścia w tej metodzie jest pogłębiona aktualizacja potrzeb klientów, a celem – optymalizacja trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztu i terminu realizacji.

**Restrukturyzacja przedsiębiorstwa** to ogół przedsięwzięć zmierzających do zmiany istniejącej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na nową, bardziej sprawną i charakteryzującą się wyższą efektywnością, czyli dostosowanie organizacyjne, techniczne i ekonomiczne przedsiębiorstwa do wymagań zmieniającego się otoczenia (ryнку), poprawa jego finansów i systemu zarządzania oraz zapewnienie lepszego zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb klientów.

**Outsourcing** polega na wydzieleniu określonych zadań (czynności) ze struktur wewnętrznych przedsiębiorstwa i powierzaniu ich wykonywania podmiotom zewnętrznym. Przedmiotem outsourcingu są przede wszystkim funkcje i zadania zaliczane do działalności pomocniczej danego przedsiębiorstwa (na przykład remonty i konserwacje, usługi serwisowe, finansowe, informacyjne czy szkolenia). Obecnie coraz bogatsza jest również oferta usług specjalistycznych, które przedsiębiorstwo może nabywać na rynku, zamiast lokować je wewnątrz.

Korzyści płynące z outsourcingu to przede wszystkim: obniżenie kosztów działalności, poprawa wyników ekonomicznych, poprawa jakości usług dzięki specjalizacji ich wykonawstwa, usprawnienie procesu zarządzania, umożliwienie menedżerom skoncentrowania ich uwagi bardziej na podstawowej działalności przedsiębiorstwa.

Koncepcja ta wiąże się z tak zwanym **odchudzeniem (wyszczupleniem) zarządzania** (*lean management*), stanowiącym przedsięwzięcie restrukturyzacyjne o charakterze strategicznym, polegające na **trwałym** wydzieleniu określonych zadań (czynności) ze struktur wewnętrznych i powierzeniu ich wykonania wyspecjalizowanym zewnętrznym przedsiębiorstwom. Prowadzi to do wyszczuplenia, spłaszczenia i uelastycznienia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz udoskonalenia elementów jego infrastruktury logistycznej.

**Controlling** to ponadfunkcyjna metoda kierowania całym przedsiębiorstwem, której celem jest przygotowywanie informacji bieżących i strategicznych dla podejmowania przez kadrę kierowniczą racjonalnych (optymalnych) decyzji. Założeniem controllingu jest orientacja na cele, na przyszłość, na wąskie przekroje, na rynek, na klienta. W realizacji tej funkcji controlling posługuje się przede wszystkim zasadami rachunkowości zarządczej, wykorzystując między innymi dane rachunkowości finansowej (księgowości) w rozbudowanym systemie komputerowego wspomaganego zarządzania. Taki system pozwala na szybkie dostarczanie informacji dotyczących ewentualnych odchyłeń względem planu i wszelakich nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, umożliwiając kierownictwu podejmowanie w odpowiednim czasie działań koordynujących.

Controlling spełnia w istocie inne funkcje niż kontrola. Tradycyjna kontrola odnosi się bowiem wyraźnie do przeszłości, w controllingu zaś dominuje orientacja przyszłościowa.

**Benchmarking** jest jednym z głównych pojęć zarządzania jakością; polega na wyborze przez przedsiębiorstwo wzorcowego konkurenta (lidera), który staje się układem odniesienia przy ocenie jego pozycji na rynku obecnie i w przyszłości. Za firmę wzorcową uznaje się taką, która osiąga dużo lepsze wyniki niż analizowane

przedsiębiorstwo. Ułatwia to określenie luk efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć oraz celów i planów działania, umożliwiającego zbliżenie się do poziomu firmy wzorcowej w zakresie kluczowego czynnika sukcesu lub wszystkich podstawowych czynników zapewniających jej uprzywilejowaną pozycję na rynku.

Benchmarking – przy stosowaniu odpowiednich technik pomiaru postępów – pozwala polepszyć pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i lepiej oceniać uzyskiwane przez nie sukcesy. Jest on również skuteczną techniką stymulowania rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż jego celem jest dorównanie liderowi.

**Kompleksowe zarządzanie jakością** jest sposobem zarządzania poprawiającym efektywność, elastyczność i konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku. Polega ono na ciągłym dostosowywaniu się przedsiębiorstwa do wymogów rynku i klienta, przez co oferuje ono klientowi produkty (usługi) odpowiedniej jakości, przy ponoszeniu możliwie najniższych kosztów własnych dzięki doskonaleniu działania przedsiębiorstwa we wszystkich jego zakresach.

Metody oparte na tym rodzaju zarządzania są stosowane w całym przedsiębiorstwie i wymagają zaangażowania całego personelu, właściwych sposobów kontroli procesów produkcyjnych oraz pracy zespołowej ukierunkowanej na rzecz poprawy jakości.

**Koncepcja „dokładnie na czas”** dotyczy zazwyczaj racjonalnego zasilania materiałowego (produktowego) i oznacza, że dostawa powinna docierać do odbiorcy w momencie, kiedy jest mu potrzebna, i w wielkości odpowiadającej aktualnemu zapotrzebowaniu. Zorganizowanie zaopatrzenia zgodnie z tą koncepcją pozwala z reguły zrezygnować z gromadzenia zapasów w magazynie, co może przyczynić się do zmniejszenia zamrożenia środków finansowych tkwiących w przedmiotach pracy znajdujących się w przedsiębiorstwie.

Z zakresu bogatej problematyki **zarządzania kadrami (zasobami ludzkimi)** postępowemu europejskiemu standardowi zarządzania odpowiadają zazwyczaj następujące dziedziny:

- integratywny styl kierowania (*integrative style of management*),
- controlling personalny (*personnel controlling*),
- zarządzanie kompetencjami (*competence management*),
- ośrodek oceny (*assessment centre*),
- monitorowany program odejść pracowników (*outplacement*).

**Integratywny styl kierowania** to termin, za pomocą którego określa się specyficzny styl kierowania polegający na integrowaniu pracowników wokół celów i zadań przedsiębiorstwa. Styl ten wiąże się często z procesem partycypacji załóg w podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji związanych z ustalaniem celów i programu rozwoju przedsiębiorstwa.

W stylu tym zmienia się rola przełożonego: staje się on bowiem nie egzekutorem zadań, ale ich inicjatorem i opiekunem, strażnikiem właściwej ich realizacji, moderatorem wyzwalającym inicjatywy pracownicze, stwarzającym dobry klimat pracy i broniącym słusznym interesów pracowników.

**Controlling personalny** jest to wewnętrzny system sterowania działaniami zmierzającymi do osiągnięcia założonych celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, służący racjonalizacji zatrudnienia i ograniczaniu przypadkowości w tym zakresie, a także – podnoszeniu poziomu rentowności, sprawności i efektywności zarządzania personelem.

Istotne cele controllingu personalnego to przede wszystkim wspieranie komórek personalnych w przedsiębiorstwie przez zasilanie ich w informacje potrzebne do podejmowania decyzji dotyczących polityki kadrowej.

Przez **zarządzanie kompetencjami** rozumie się wykrywanie, rozwijanie i zintegrowane wykorzystywanie w przedsiębiorstwie wiedzy, umiejętności, zdolności, cech osobowości i postaw pracowników, pozwalające im realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie, umożliwiając tym samym realizację strategii przedsiębiorstwa, w którym są oni zatrudnieni.

W odniesieniu do menedżera wymagane są nie tylko jego kompetencje zawodowe, a więc umiejętność wykonywania pracy w sposób sprawny i skuteczny, ale także konkretne kompetencje interpersonalne, na które składa się między innymi umiejętność osiągania przez kierownika zamierzonych wyników przez kierowany przez niego zespół, bez wywoływania zbędnych napięć i konfliktów, zrywania istniejących między nim a pracownikami więzi emocjonalnych, a więc w taki sposób, aby ich współpraca miała trwale charakter twórczy i zachęcała pracowników do lepszej pracy oraz tworzenia dobrej atmosfery.

**Ośrodek oceny** jest to powszechnie stosowana w firmach zachodnich jedna z najbardziej skutecznych technik dokonywania w miarę możliwości obiektywnych analiz kwalifikacji kadry przewidywanej do obsady wysokich stanowisk zarządczych. Metoda ta jest zbiorem różnorodnych technik testowych, symulacyjnych, gier kierowniczych, różnych rodzajów wywiadów prowadzonych przez wyszkolonych asesorów.

**Monitorowany program odejść pracowników** to natomiast kompleks działań podejmowanych przez pracodawców, czasami przy współudziale lokalnych władz samorządowych oraz rządowych, zapewniających zwalnianym pracownikom wsparcie w poszukiwaniu przez nich nowej pracy lub ewentualnie pomoc w ich przekwalifikowaniu.

**Eurozarządzanie produkcją** sprowadza się przede wszystkim do wszechstronnego stosowania informatyki w zarządzaniu produkcją, to jest do tak zwanego komputerowo zintegrowanego wytwarzania CIM (*Computer Integration Manufacturing*). Obejmuje ono wykorzystywanie komputerów praktycznie we wszystkich związanych z produkcją obszarach przedsiębiorstwa.

W skład komputerowo zintegrowanego wytwarzania wchodzi tak zwane systemy „techniczne”. Zaliczane są do nich:

- **komputerowo wspomagane projektowanie CAD** (*Computer Aided Design*). Podstawowym zadaniem CAD jest wspomaganie konstruktora w pracach koncepcyjnych jak też wyręczanie go w pracochłonnych pracach rutynowych. System CAD jest oparty przede wszystkim na modelowaniu geometrycznym,