

Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH METOD I TECHNIK ZARZĄDZANIA W POLSKICH I ROSYJSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – ANALIZA PORÓWNAWCZA

1. Wstęp

Wzrastająca złożoność i dynamika otoczenia wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność implementacji nowoczesnych metod i technik zarządzania, pozwalających na elastyczne dopasowywanie się do zachodzących zmian. Jedną z sił napędowych owych zmian jest zjawisko globalizacji. Rozpatrując wpływ globalizacji na proces implementacji nowoczesnych metod i technik zarządzania, warto postawić pytanie: czy globalizacja w takim samym stopniu wpływa na poziom wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania w różnych państwach?

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy porównawczej wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację i ocenę stopnia wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach. Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią szerszego projektu zmierzającego do identyfikacji zmian zachodzących w procesie zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, Rosji, Rumunii i na Węgrzech.

2. Metodyka postępowania badawczego

Identyfikacja stopnia wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach została przeprowadzona przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, zawierającego pytania odnoszące się do czternastu metod i technik zarządzania, które na podstawie analizy literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań pilotażowych zostały uznane za najbardziej reprezentatywne dla nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw. W procesie postępowania badawczego dokonano identyfikacji:

- istniejącego stanu w zakresie wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania,
- przesłanek wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania,
- efektów wdrożeń nowoczesnych metod i technik zarządzania,
- barier wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania,
- prognozowanych kierunków zmian wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania.

Wypełnienie kwestionariusza ankietowego polegało na zaznaczeniu twierdzącej bądź przeczącej odpowiedzi na sformułowane pytanie lub też, w niektórych przypadkach, na udzieleniu odpowiedzi opisowej. Ze względu na możliwość niewłaściwej interpretacji pojęć we wprowadzeniu do kwestionariusza ankietowego zamieszczono syntetyczne charakterystyki poszczególnych metod i technik zarządzania.

Z postępowania badawczego wyłączono dwie kategorie przedsiębiorstw. Po pierwsze, badaniami objęto wyłącznie organizacje nastawione na realizację wyniku finansowego. Przyjęcie powyższego założenia spowodowane było spostrzeżeniem, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej są w większym stopniu podatne na implementację nowoczesnych metod i technik zarządzania. Po drugie, badaniami objęto wyłącznie przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 99 pracowników. W postępowaniu badawczym przyjęto bowiem hipotezę, pozytywnie zweryfikowaną w trakcie realizacji badań pilotażowych, o wykształceniu się pozytywnej zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a stopniem wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania. Ograniczony poziom wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich można wyjaśnić, odwołując się do możliwych do zdyskontowania korzyści wynikających z implementacji tego typu rozwiązań.

Zastosowany sposób realizacji postępowania badawczego w Polsce i w Rosji był odmienny, jednakże zasadniczo nie miało to wpływu na uzyskane wyniki:

- W Polsce badania przeprowadzono, wysyłając kwestionariusz ankietowy za pośrednictwem poczty – do 533 podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON w województwie wielkopolskim skierowano ankietę, a zwrotność z takiego działania wyniosła 18% (otrzymano 96 prawidłowo wypełnionych ankiet).
- W Rosji kwestionariusze ankietowe zostały skierowane bezpośrednio do słuchaczy studiów podyplomowych i osób współpracujących z Instytutem Zarządzania Rosyjskiej Akademii Nauk, a liczba pozyskanych w ten sposób ankiet wynosiła 85.

3. Nowoczesne metody i techniki zarządzania – identyfikacja stanu istniejącego

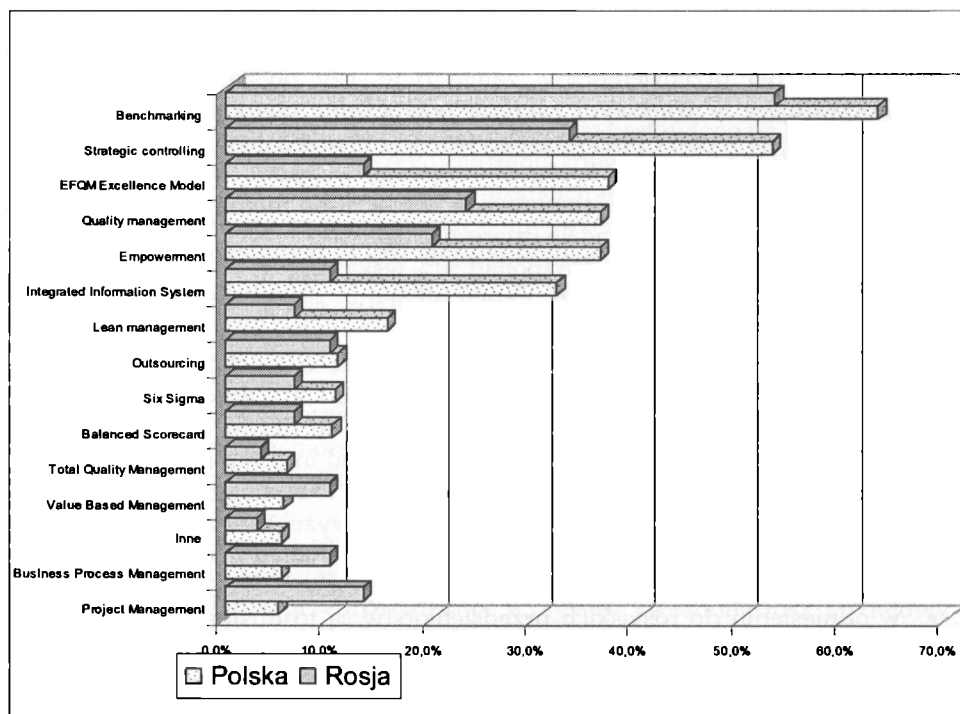
Analiza danych dotyczących poziomu wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach (zob. rys. 1) pozwala na wyprowadzenie trzech zasadniczych wniosków:

- Po pierwsze, deklarowany poziom wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich przedsiębiorstwach jest nieznacznie wyższy niż w przedsiębiorstwach rosyjskich. Oczywiście należałoby w tym miejscu zapytać (co nie jest przedmiotem prowadzonych prac badawczych, jednakże do pytania tego warto byłoby się odnieść w dalszym toku postępowania badawczego) o stopień, w jakim ów poziom wykorzystania przekłada się na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, zatem o to, czy polskie przedsiębiorstwa (wykorzystujące w większym zakresie nowoczesne metody i techniki zarządzania) osiągają wyższy poziom efektywności niż przedsiębiorstwa rosyjskie.
- Po drugie, opierając się na kryterium częstości wskazań, wykorzystywane w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach nowoczesne metody i techniki zarządzania można zaklasyfikować do czterech grup:
 - 1) metody wykorzystywane często (ponad 50% wskazań):
 - w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw są to Benchmarking oraz Strategic controlling;
 - w odniesieniu do rosyjskich przedsiębiorstw jest to Benchmarking;
 - 2) metody wykorzystywane stosunkowo często (ponad 30% wskazań):
 - w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw są to EFQM Excellence Model, Quality Management, Empowerment, Integrated Information System;
 - w odniesieniu do rosyjskich przedsiębiorstw jest to Strategic controlling;
 - 3) metody wykorzystywane stosunkowo rzadko (powyżej 10% wskazań):
 - w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw są to Lean management, Outsourcing, Six Sigma, Balanced Scorecard;
 - w odniesieniu do rosyjskich przedsiębiorstw są to Business Process Management, Value Based Management, Outsourcing, Integrated Information System, Empowerment, Quality management, EFQM Excellence Model,
 - 4) metody wykorzystywane bardzo rzadko (poniżej 10% wskazań):
 - w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw są to Total Quality Management, Value Based Management, Business Process Management, Project Management;
 - w odniesieniu do rosyjskich przedsiębiorstw są to Total Quality Management, Balanced Scorecard, Six Sigma, Lean management.
- Po trzecie, można zauważyć że układ „pierwszej piątki” najczęściej wykorzystywanych nowoczesnych metod i technik zarządzania w Polsce i w Rosji jest podobny. Różnice sprowadzają się do częstości wskazań (która w przypadku polskich przedsiębiorstw jest wyższa) i do kolejności wymienianych metod (w Polsce najczęściej wykorzystywanymi metodami są 1. Benchmarking, 2. Strategic controlling, 3. EFQM Excellence Model, 4. Empowerment, 5. Quality man-

agement, natomiast w Rosji 1. Benchmarking, 2. Strategic controlling, 3. Quality management, 4. Empowerment, 5. Project Management).

W odniesieniu do zbioru wszystkich metod:

- największe różnice in plus w polskich przedsiębiorstwach można zauważyć w przypadku: Integrated Information System (22,2%), Empowerment (16,4%), Quality management (13,1%), EFQM Excellence Model (23,9%), Strategic controlling (19,8%), Benchmarking (10,0%);
- największe różnice in minus w polskich przedsiębiorstwach można zauważyć w przypadku: Project Management (-8,2%), Business Process Management (-4,7%), Value Based Management (-4,4%).



Rys. 1. Poziom wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

4. Nowoczesne metody i techniki zarządzania – przesłanki wdrażania

Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego pozwalają na sformułowanie wniosku, że w polskich przedsiębiorstwach podstawową determinantę wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem stano-

wią przesłanki związane z racjonalizacją poziomu kosztów działalności przedsiębiorstwa – 32,7% wskazań obejmuje działania związane z obniżeniem poziomu kosztów działalności przedsiębiorstwa, optymalizacją poziomu zatrudnienia i poprawą wyniku finansowego. W polskich przedsiębiorstwach dostrzega się także znaczenie czynników warunkujących zdobycie i umocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa związanych z dążeniem do podniesienia poziomu jakości oferowanych produktów, zapewnieniem konkurencyjności oraz poprawą realizacji procesu obsługi klienta.

W rosyjskich przedsiębiorstwach podstawową siłą napędową wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania są przesłanki związane z poprawą jakości obsługi klienta – niemalże 40% wskazań odnosi się do działań związanych z poprawą procesu obsługi klienta, podniesieniem poziomu konkurencyjności oraz podniesieniem poziomu jakości oferowanych produktów i usług.

Zaobserwowanie różnice związane z dowartościowaniem działań nakierowanych na redukcję kosztów w polskich przedsiębiorstwach i nastawieniem na poprawę jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach rosyjskich wymuszają konieczność postawienia pytania o istnienie bądź nieistnienie różnic w poziomach dojrzałości polskich i rosyjskich przedsiębiorstw. Nakładając na wyniki badań odnoszących się do przesłanek wdrożenia rezultaty postępowania badawczego dotyczące stopnia wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania, można postawić tezę (którą należałoby zweryfikować w toku dalszego postępowania badawczego), że polskie przedsiębiorstwa znajdują się na wyższym poziomie dojrzałości. Za poprawnością tak postawionej tezy przemawiają dwie przesłanki – po pierwsze, polskie przedsiębiorstwa w większym stopniu wykorzystują nowoczesne metody i techniki zarządzania; po drugie, w polskich przedsiębiorstwach działania związane z poprawą obsługi klienta znajdują się na dalszym planie (co przy większym stopniu natężenia wdrożeń nowoczesnych metod i technik zarządzania może świadczyć o tym, że działania związane z poprawą obsługi klienta w polskich przedsiębiorstwach zostały już zrealizowane).

Największe różnice pomiędzy przesłankami zastosowania nowoczesnych metod i technik zarządzania wykorzystywanymi w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach można zaobserwować w następujących obszarach:

- obniżenie poziomu kosztów działalności przedsiębiorstwa (10,3% wskazań więcej w polskich przedsiębiorstwach);
- poprawa procesu obsługi klienta (9,4% wskazań więcej w rosyjskich przedsiębiorstwach);
- skrócenie czasu realizacji zadań (6,4% wskazań więcej w polskich przedsiębiorstwach);
- usprawnienie procesu zarządzania (5,0% wskazań więcej w rosyjskich przedsiębiorstwach);
- poprawa elastyczności organizacji (8,6% wskazań więcej w rosyjskich przedsiębiorstwach).

Tabela 1. Przesłanki wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach (w %)

Przesłanki wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania	Polska	Rosja
Obniżenie poziomu kosztów działalności przedsiębiorstwa	18,5	8,2
Podniesienie poziomu jakości oferowanych produktów	13,9	12,2
Podniesienie poziomu konkurencyjności	13,9	16,3
Optymalizacja poziomu zatrudnienia	11	6,1
Poprawa procesu obsługi klienta	11	20,4
Skrócenie czasu realizacji zadań	6,4	0,0
Usprawnienie zarządzania informacją	4,7	2,0
Usprawnienie zarządzania operacyjnego	4,7	0,0
Usprawnienie procesu kontroli	4,7	4,1
Poprawa wyniku finansowego	3,2	3,0
Usprawnienie procesu zarządzania	3,2	8,2
Zwiększenie zadowolenia akcjonariuszy	1,6	3,1
Zwiększenie poziomu innowacyjności	1,6	6,1
Poprawa elastyczności organizacji	1,6	10,2
Razem	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

5. Nowoczesne metody i techniki zarządzania – efekty wdrożeń

Analiza wyników postępowania badawczego odnoszącego się do efektów wdrożeń nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach pozwala na sformułowanie trzech wniosków:

- Po pierwsze, w polskich przedsiębiorstwach najczęściej wskazywanym efektem wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania jest racjonalizacja kosztów działalności przedsiębiorstwa (32% wskazań), która osiągana jest w wyniku redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz redukcji poziomu zatrudnienia.
- Po drugie, o ile w przedsiębiorstwach polskich rozkład wskazań odnoszących się do efektów wdrożeń można uznać za w miarę zrównoważony (podobną liczbę wskazań otrzymały w polskich przedsiębiorstwach cztery zmienne), o tyle w przedsiębiorstwach rosyjskich wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania pozwalają na osiągnięcie zasadniczo dwóch efektów – redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa (27,5%) oraz poprawy obsługi klienta (20%).
- Po trzecie, można wnioskować o wyższym stopniu efektywności wdrożeń metod i technik zarządzania w polskich przedsiębiorstwach niż w przedsię-

biorstwach rosyjskich. Postępowanie badawcze wykazało, że w polskich przedsiębiorstwach wykształciła się silna, pozytywna korelacja między deklarowanymi przesłankami wdrożeń nowoczesnych metod i technik zarządzania a obserwowanymi efektami, niewystępująca w przedsiębiorstwach rosyjskich.

Tabela 2. Efekty wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach (w %)

Efekty wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania	Polska	Rosja
Redukcja kosztów działalności przedsiębiorstwa	18,3	27,5
Skrócenie czasu realizacji zadań	13,7	7,5
Redukcja poziomu zatrudnienia	13,7	2,5
Poprawa poziomu jakości	13,7	5
Poprawa obsługi klienta	9,4	20
Wzrost poziomu konkurencyjności	7,2	15
Wzrost satysfakcji właścicieli	4,8	12,5
Poprawa zarządzania informacją	4,8	2,5
Wzrost elastyczności organizacji	4,8	5
Zapewnienie dostaw na czas	4,8	0
Usprawnienie procesu zarządzania	4,8	0
Wzrost poziomu innowacyjności	2,4	2,5
Poprawa wizerunku firmy	2,4	0
Razem	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

6. Nowoczesne metody i techniki zarządzania – bariery wdrożenia

W polskich przedsiębiorstwach zdecydowanie najczęściej wskazywaną barierą jest brak zaangażowania pracowników wykonawczych – 34,8%, następnie brak zaangażowania kadry kierowniczej, niespójność systemu zarządzania – 11,6%, a także niewłaściwie skonstruowany system informacyjny i motywacyjny – 7,7%. Wyniki badań wskazują, że podstawową barierą wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania jest bariera społeczna, której źródłem są pracownicy przedsiębiorstwa – 54% wskazań (brak zaangażowania pracowników wykonawczych i kadry kierowniczej, opór pracowników wobec zmian i opór związków zawodowych). Świadczy o tym to, że decyzji o wdrożeniu nowoczesnych metod i technik zarządzania nie poprzedza się odpowiednim przygotowaniem pracowników.

W przedsiębiorstwach rosyjskich kluczową barierę w procesie wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania stanowi niewłaściwy poziom informatyzacji (24% wskazań). Jednak pomimo dostrzegania nieprawidłowości na tym obszarze, rosyjskie przedsiębiorstwa nie planują eliminacji tej dysfunkcji (w części dotyczącej planowanych kierunków wdrożeń zaledwie 10% rosyjskich przedsiębiorstw zadeklarowało zamiar wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego). W ujęciu globalnym, podobnie jak w przedsiębiorstwach polskich, istotną barierę stanowią czynniki społeczne, których łączny wpływ oszacowany został na 64% (czynniki te obejmują: brak zaangażowania pracowników wykonawczych, brak zaangażowania kierownictwa, niewłaściwe systemy motywowania, niewłaściwy poziom delegowania uprawnień).

Tabela 3. Bariery wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach (w %)

Bariery wdrożenia nowoczesnych metod i technik zarządzania	Polska	Rosja
Brak zaangażowania pracowników wykonawczych	34,8	19,4
Brak zaangażowania kierownictwa	11,6	19,4
Niespójne systemy zarządzania	11,6	3,2
Niewłaściwe systemy motywowania	7,7	12,9
Niewłaściwy system komunikacji i informacji	7,7	0,0
Niewłaściwy poziom informatyzacji	3,8	24,0
Niewłaściwy poziom delegowania uprawnień	3,8	12,9
Nieodpowiednie rozwiązania strukturalne	3,8	3,2
Brak strategii wdrażania	3,8	0
Opór pracowników wobec zmian	3,8	5
Brak systematyczności działania	3,8	0
Opór związków zawodowych	3,8	0
Razem	100	100

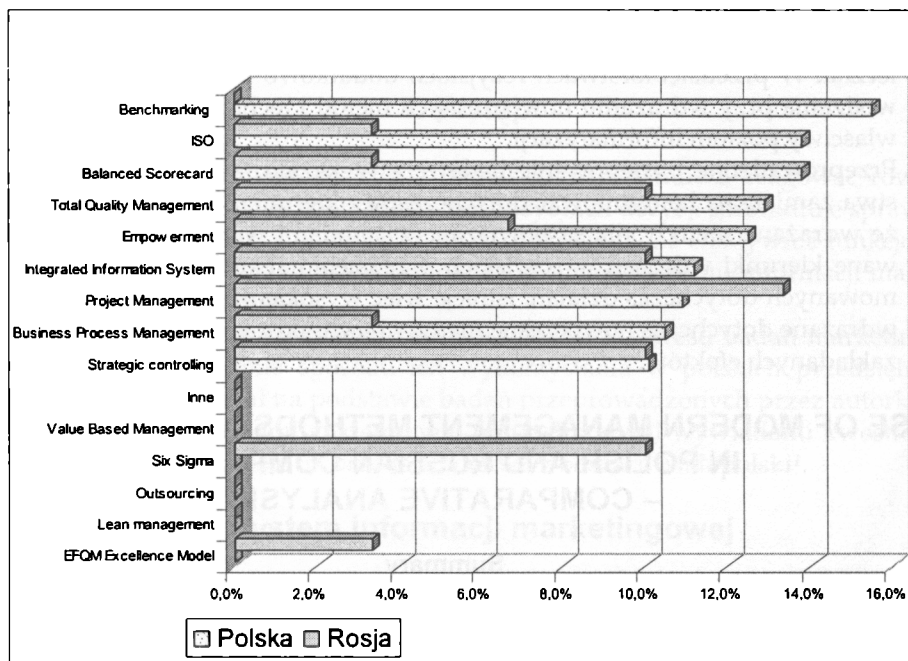
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

7. Nowoczesne metody i techniki zarządzania – kierunki zmian

Analizując deklaracje dotyczące wdrożeń nowoczesnych metod i technik zarządzania w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw (zob. rys. 2), można zaobserwować kontynuację zarysowanych wcześniej trendów. Największy odsetek badanych przedsiębiorstw zamierza wdrożyć Benchmarking, Strategic controlling, Empowerment, Quality Management i Integrated Information System. Tym samym kolejność pierwszych ośmiu najbardziej popularnych metod zmieniałaby się

nieznacznie, co oznacza że implementowane metody nie są powiązane z pewnymi „modami w zarządzaniu”, a nawet jeżeli można by te „mody” zaobserwować, to okres ich istnienia byłby stosunkowo długi.

Występującej w polskich przedsiębiorstwach kontynuacji wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania nie można zaobserwować w przedsiębiorstwach rosyjskich. Największy odsetek przedsiębiorstw rosyjskich zamierza wdrożyć Six Sigma, Strategic controlling, Project Management, Integrated Information System, Total Quality Management, a więc metody, które, z wyjątkiem kontrolingu strategicznego, do tej pory były wykorzystywane stosunkowo rzadko. Istnieje zatem wysokie prawdopodobieństwo (co potwierdza brak zaobserwowanej w rosyjskich przedsiębiorstwach korelacji pomiędzy efektami i przesłankami wdrożeń), że wdrażane dotychczas nowoczesne metody i techniki zarządzania nie przynoszą zakładanych efektów.



Rys. 2. Deklarowane zamierzenia wdrożeniowe nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

8. Wnioski

Przeprowadzona analiza porównawcza wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach umożliwia sformułowanie pięciu kluczowych wniosków:

- Deklarowany poziom wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich przedsiębiorstwach jest nieznacznie wyższy niż w przedsiębiorstwach rosyjskich.
- „Siły napędowe” wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach są odmienne – podczas gdy w polskich przedsiębiorstwach kluczową rolę odgrywają działania związane z redukcją kosztów, rosyjskie przedsiębiorstwa nastawiają się na poprawę jakości obsługi klienta.
- W polskich przedsiębiorstwach wykształciła się silna, pozytywna korelacja pomiędzy deklarowanymi przesłankami wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania a obserwowanymi efektami, niewystępująca w przedsiębiorstwach rosyjskich, co może świadczyć o wyższej efektywności wdrożeń w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw.
- Jedną z podstawowych barier wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania zarówno w polskich, jak i rosyjskich przedsiębiorstwach jest bariera społeczna. W przedsiębiorstwach rosyjskich dodatkowo istotny wpływ na niepowodzenia przy wdrażaniu nowoczesnych metod i technik zarządzania ma niewłaściwy poziom informatyzacji.
- Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że polskie przedsiębiorstwa zamierzają kontynuować dotychczasowe kierunki wdrożenia, co oznacza, że wdrażane metody nie są powiązane z „modami w zarządzaniu”. Deklarowane kierunki wdrożeń w rosyjskich przedsiębiorstwach odbiegają od podejmowanych dotychczas działań, istnieje więc wysokie prawdopodobieństwo, że wdrażane dotychczas nowoczesne metody i techniki zarządzania nie przynoszą zakładanych efektów.

USE OF MODERN MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES IN POLISH AND RUSSIAN COMPANIES – COMPARATIVE ANALYSIS

Summary

This study is aimed at presenting the results of research on the use of modern management methods and techniques in Polish and Russian enterprises.

The research results presented herein represent a fraction of a wider project aimed at identifying changes taking place in the management process of businesses operational in Poland, Russia, Romania, and Hungary, which focuses on:

- identification of changes taking place in management system,
- analysis of use of modern management methods and techniques,
- assessment of structural solutions implemented.