

**Wiesław Danielak**

# **ZASTOSOWANIE WSPÓŁCZESNYCH TECHNIK, A TAKŻE KONCEPCJI ORGANIZACJI ORAZ ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH REGIONU LUBUSKIEGO**

## **Wprowadzenie**

Wieloaspektowość uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw wymaga konieczność doboru odpowiednich technik i koncepcji organizacji oraz zarządzania do rozwiązywania problemów pojawiających się na płaszczyźnie strategicznej, taktycznej, a także operacyjnej przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest poszukiwanie (na podstawie przeprowadzonych badań) odpowiedzi na pytanie: Jaki jest stopień znajomości czy praktycznego zastosowania klasycznych technik, a także współczesnych koncepcji usprawnienia organizacji oraz zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa lubuskiego?

Z uwagi na to, iż „[...] szczegółowa klasyfikacja technik kierowania, podobnie jak metod i technik organizatorskich, jest dość trudna. Zaś podejmowanie w literaturze próby są dyskusyjne”<sup>1</sup>, dla potrzeb niniejszego opracowania wybrano techniki ukierunkowane na wzrost wyników ze szczególnym uwzględnieniem kierowania przez delegowanie, wyniki, wyjątki, zadania, intuicję, kontrolę i dyrektywy, kontrolę strategiczną, analizę ryzyka realizacji przedsięwzięć. W ramach technik ukierunkowanych na poprawę stosunków międzyludzkich zaprezentowano zarządzanie przez rozwiązywanie konfliktów. Z kolei w ramach współczesnych koncepcji doskonalenia organizacji oraz zarządzania przybliżono wyniki stosowania outsourcingu i benchmarkingu.

---

<sup>1</sup> M. Lisiecki: *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*. WSiM, Warszawa 2001, s. 208.

## 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniach przeprowadzonych na przełomie stycznia i lutego 2007 uczestniczyło 375 przedsiębiorstw, z których 41,4% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, małe firmy o 34,6%, a udział średnich przedsiębiorstw w badaniach wyniósł 24%. Mikrofirmy to w zdecydowanej mierze tzw. firmy rodzinne, w których zatrudnienie znajdują członkowie najbliższej rodziny.

W grupie badanych przedsiębiorstw dominowały jednostki prowadzące działalność usługową (42,9%), działalność handlową prowadziło 41% podmiotów, a działalność produkcyjną 16% jednostek.

Przyjmując za podstawę rok założenia firmy, a więc okres jej funkcjonowania na rynku, możemy zauważyć, że w badanej próbie dominują przedsiębiorstwa z dwunastoletnim stażem (25,8% badanej grupy), czyli te, które powstały w połowie lat 90. Ośmioletnim stażem charakteryzowało się 25% badanych, krótszym niż 4 lata dysponowało 14,4% badanych. Przedsiębiorstw, których działalność była dłuższa niż 16 lat, uczestniczyło ponad 34%.

Wśród badanych podmiotów największą grupę stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek (57,3%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (22,4%). W grupie pozostałych form organizacyjno-prawnych znalazły się spółki akcyjne (10,1%) oraz spółki jawne (8,8%). Najmniej liczną grupę reprezentowały spółki komandytowe (1,3%) tabela 1.

Tabela 1

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Rodzaj prowadzonej działalności						
Ilość firm	Handlowa		Produkcyjna		Usługowa	
	154		60		161	
Odsetek firm	41,0		16,0		42,9	
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa						
Okres istnienia	Do 4 lat	Do 8 lat	Do 12 lat	Do 16 lat	Do 20 lat	Powyżej 20 lat
Ilość firm	54	94	97	65	26	39
Odsetek firm	14,4	25,0	25,8	17,4	7,0	10,4

Liczba zatrudnionych osób				
Do 9 osób		Od 10 do 49 osób		Od 50 do 249
155		130		90
41,4%		34,6%		24%
Forma organizacyjno-prawna				
Forma		Ilość firm		Odsetek firm
Zakłady osób fizycznych		215		57,3
Spółka jawna		33		8,8
Spółka komandytowa		5		1,3
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością		84		22,4
Spółka akcyjna		38		10,1
Wykształcenie właściciela				
Lp.	Wyszczególnienie	Odpowiedzi		Ranga
		liczba	%	
1	wyższe	245	65,3	1
2	średnie	115	30,6	2
3	zasadnicze	15	4	3
Wiek właściciela				
Lp.	Wyszczególnienie	Odpowiedzi		Ranga
		liczba	%	
1	do 25 lat	28	7,4	5
2	26-30 lat	55	14,6	4
3	31-40 lat	88	23,4	2
4	41-50 lat	133	35,3	1
5	powyżej 50 lat	76	20,2	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W grupie badanych przedsiębiorstw ponad 65% właścicieli i menedżerów posiada wykształcenie wyższe (natomiast średnie 30,6%). Ze względu na wiek dominowały osoby z przedziału 41-50 lat (stanowiąc 35,3%) i 31-40 (23,4%). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku do 25 lat (7,4%).

Dla pozyskania danych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, adresowanego do właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych obszarze zachodniej Polski, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie lubuskim. Dla

potrzeb niniejszego opracowania pogrupowano badane przedsiębiorstwa w sześciu przedziałach czasowych, tj. przedsiębiorstwa funkcjonujące od roku do 4 lat, od 5 do 8 lat, od 9 do 12 lat, od 13 do 16 lat, od 17 do 20 lat i ostatni przedział to grupa przedsiębiorstw funkcjonująca powyżej 20 lat.

## 2. Prezentacja wyników badań

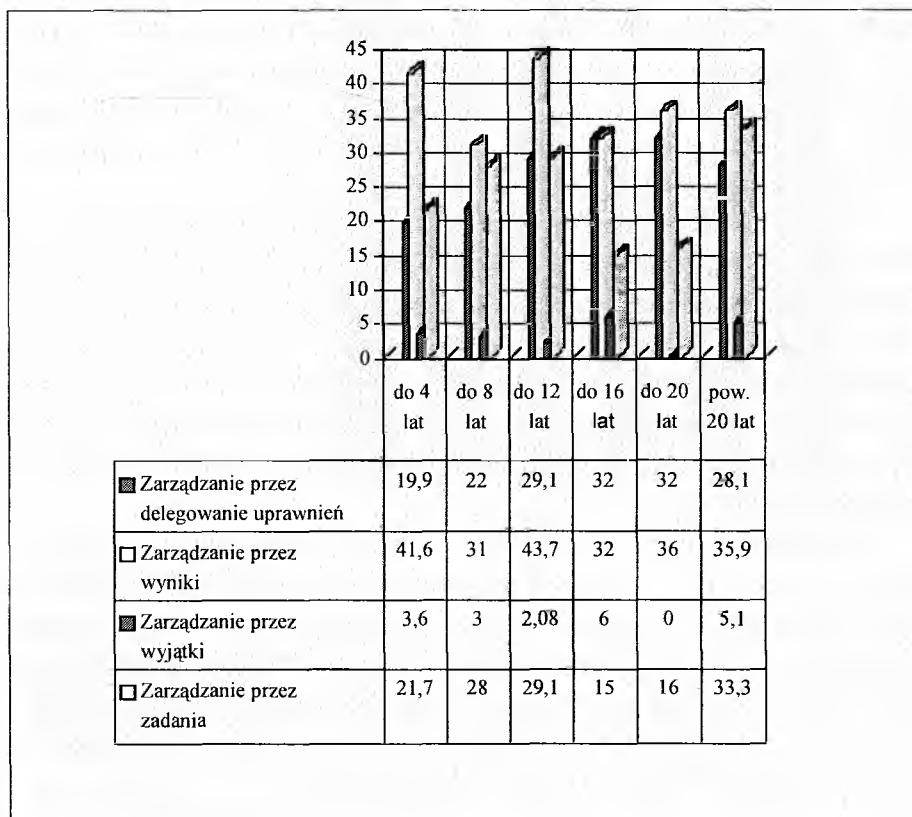
Współcześnie w małych i średnich przedsiębiorstwach stosowane są różne techniki zarządzania. Do najczęstszych należy metoda delegowania uprawnień, której istota zmierza w kierunku przekształcania celów przedsiębiorstwa w cele cząstkowe, a te z kolei w konkretne zadania do wykonania w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy.

W świetle wyników badań dwa na dziesięć badanych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku do ośmiu lat deklaruje stosowanie metody delegowania uprawnień, poprzez „[...] przekazywanie zadań, kompetencji i odpowiedzialności wyższych szczebli kierowania szczeblom niższym”<sup>2</sup> (rysunek 1). W grupie przedsiębiorstw istniejących na rynku powyżej ośmiu lat od 28% do 32% badanych wskazało na stosowanie tej metody. W mikro i małych przedsiębiorstwach (jedno lub kilku osobowych) nie stosuje się tej zasady, właściciel samodzielnie podejmuje decyzje. Tego typu podejście może być przyczyną braku możliwości rozwiązania problemu w sytuacji czasowej nieobecności właściciela. Ponadto nadmierna koncentracja kadry zarządzającej na bieżących zadaniach może niekorzystnie wpłynąć na realizację zadań na poziomie strategicznym. Zgodnie z zasadą Pareto kierownicy powinni koncentrować się na realizacji najbardziej istotnych zadań (stanowiących 20% istotnych zagadnień, pozwalających uzyskać 80% efektów). Natomiast w odniesieniu do problemów mniejszej wagi, powinni przekazać uprawnienia na niższe szczeble, gdzie pracownicy realizując zadania są w stanie podejmować szybsze i trafniejsze decyzje bez konieczności angażowania przełożonego w proces analizy sytuacji problemowej. W wielu przypadkach zarządzanie małym czy średnim przedsiębiorstwem nie wymaga stałego udziału kadry kierowniczej najwyższego szczebla w sprawowaniu bieżącej kontroli i rozwiązywaniu bieżących problemów. Zastosowanie tej zasady pozwala w praktyce odciążyć kadrę kierowniczą od wielu rutynowych zadań i skoncentrować uwagę na wykorzystaniu metod analizy strategicznej ukierunkowanych na generowanie oraz realizację strategii roz-

---

<sup>2</sup> A. Wajda: *Organizacja i zarządzanie*. PWE, Warszawa 2003, s. 10.

woju. Jak wskazują wyniki badań kadra zarządzająca „[...] często wstrzymuje się przed delegowaniem uprawnień, natomiast podwładni uchylają się od brania na siebie dodatkowej odpowiedzialności”<sup>3</sup>. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa niezbędne staje się delegowanie uprawnień zwłaszcza współcześnie w warunkach lansowania koncepcji rozwoju opartego na wiedzy.



Rys. 1. Techniki zarządzania stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

<sup>3</sup> K. Krzakiewicz: *Podstawy organizacji i zarządzania*. AE, Poznań 1994, s. 59.

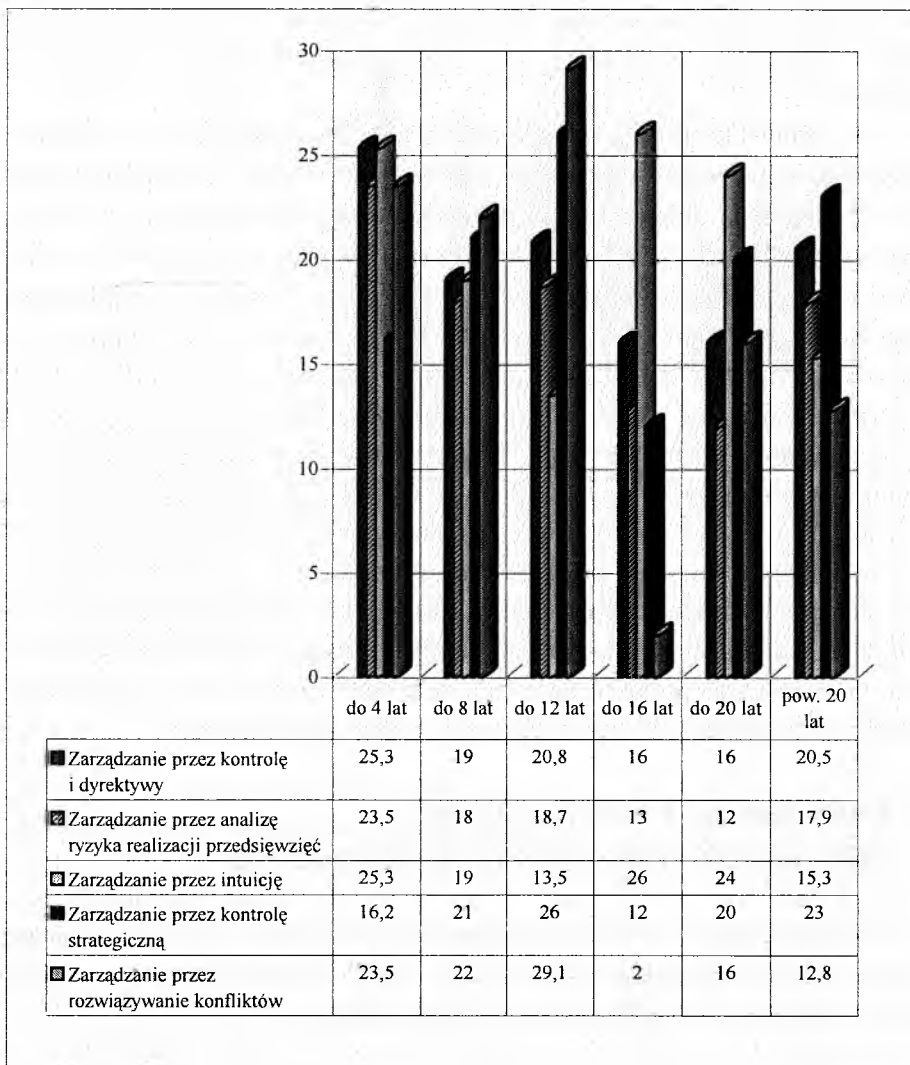
Delegowanie uprawnień jest w istotny sposób powiązane z techniką zarządzania przez wyniki, która w znacznej mierze odzwierciedla efektywność kierowania. Oddziałuje na możliwości realizacji nowych przedsięwzięć, projektów inwestycyjnych, sprzyjając jednocześnie wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstw. Na jej zastosowanie wskazało od 30% do 40% ankietowanych. Osiągane wyniki będące podstawowym kryterium oceny efektywności przedsiębiorstwa decydują nie tylko o jego istnieniu, ale przede wszystkim o możliwościach rozwoju. Obecnie technika ta dominuje na gruncie działalności przedsiębiorstw zwłaszcza w warunkach poszukiwania źródeł kreowania wartości przedsiębiorstwa. Dobór źródeł budowy wartości przedsiębiorstw musi odpowiadać zmianom na rynku, metodom ich zarządzania, gdyż decydują one o czynnikach przewag konkurencyjnych<sup>4</sup>.

Co trzecia na dziesięć badanych firm (funkcjonująca na rynku od 5 do 8 lat) zadeklarowała stosowanie metody zarządzania przez zadania. Podobne wskazania pojawiły się w grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 9 do 12 lat. Metoda ta pozwala na podział czasowy przyjętych zadań przez poszczególne zespoły, specjalizujące się w ich realizacji. Aby metoda ta przyniosła oczekiwane rezultaty należy „[...] przynajmniej raz pod koniec dnia skontrolować w jakim stopniu zlecone pracownikom zadania zostały zrealizowane lub zaawansowane”<sup>5</sup>.

Właściciele MSP w stosunkowo niewielkim stopniu stosują zasadę zarządzania przez wyjątki, pozwalającą na uruchamianie interwencji w momencie pojawienia się sytuacji wyjątkowych, z którymi kierownicy na niższych szczeblach nie mogą sobie samodzielnie poradzić. Można wnioskować, że sprawują bieżący nadzór i kontrolę nad procesami mającymi miejsce w przedsiębiorstwie. Niewątpliwie sprzyjają temu płaskie struktury organizacyjne, pozwalające na sprawny przepływ informacji i podejmowanie decyzji.

<sup>4</sup> B. Dobiegała-Korona, A. Herman: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>5</sup> H. Bieniok: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Placet, Warszawa 1997, s. 197.



Rys. 2. Techniki zarządzania stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach cd. (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedsiębiorstwa, które mają jasno ustalone procedury realizacji zadań, dzięki którym istnieje możliwość kontroli, stosują technikę zarządzania przez kontrolę i dyrektywy (zalecenia). Technikę tę stosuje około 20% badanych firm. Nieco większy odsetek badanych stosuje zarządzanie przez kontrolę strategiczną.

W grupie kolejnych technik zaliczanych do elastycznych, „miękkich” występuje zarządzanie przez rozwiązywanie konfliktów i zarządzanie przez intuicję. Nie ulega wątpliwości, że realizacji zadań przebiegających w określonych procesach informacyjno-decyzyjnych mogą towarzyszyć sytuacje konfliktowe, które są traktowane jako zjawiska negatywne. Podstawową zasadą jest przeciwdziałanie pojawianiu się sytuacji konfliktowych (ponad akceptowany przez kierownictwo poziom)<sup>6</sup>. Oczywiście negatywne skutki dla przedsiębiorstwa odpowiednio wcześnie rozpoznanych konfliktów są znacznie mniejsze niż rozpoznanych późno lub wcale<sup>7</sup>. Na stosowanie tej techniki wskazało 29,2% podmiotów istniejących na rynku do 12 lat oraz 23,5% firm z najkrótszym stażem do 4 lat (rysunek 2). Natomiast zarządzanie przez intuicję deklaruje 25,3% firm funkcjonujących do 4 lat, 26% firm istniejących do 16 lat na rynku oraz 24% firm z dwudziestoletnim stażem. Głównym sposobem sprzyjającym realizacji tej techniki jest pozyskiwanie młodych, zdolnych, dobrze wykształconych kadr, które realizują projekty stosownie do potrzeb rynku, przy umiejętnej kalkulacji ryzyka towarzyszącego realizowanym przedsięwzięciom.

### **3. Outsourcing i benchmarking jako współczesne koncepcje zarządzania**

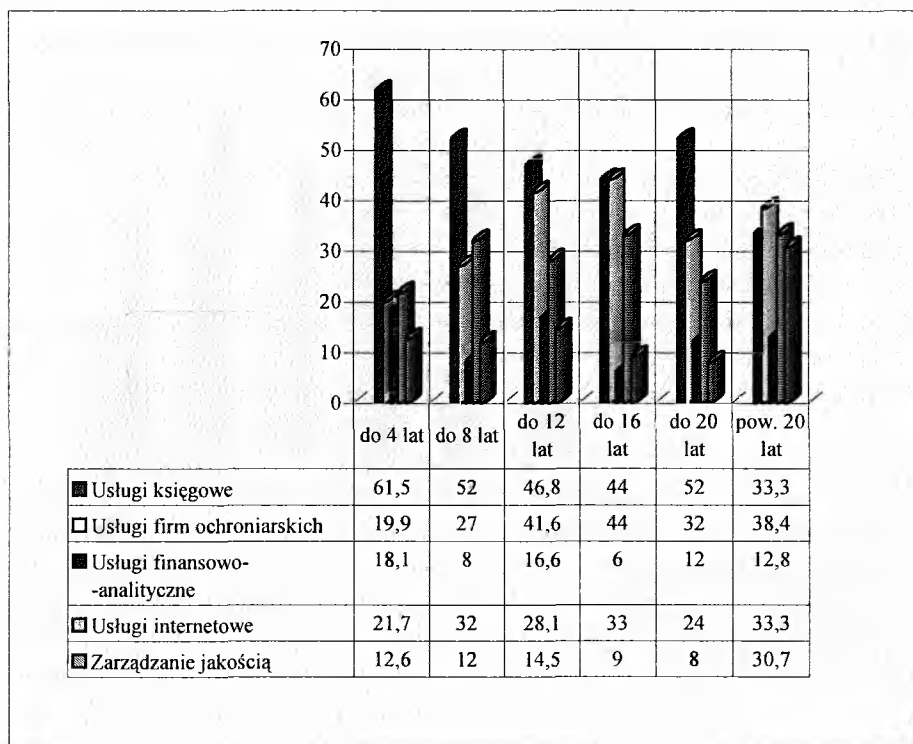
Zaprezentowane techniki ukierunkowane na wzrost produkcji i poprawę relacji międzyludzkich współistnieją z tzw. współczesnymi koncepcjami zarządzania, do których należą outsourcing i benchmarking.

---

<sup>6</sup> M. Lisiecki: *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*. WSZiM, Warszawa 2001, s. 211.

<sup>7</sup> A. Wajda: *Op. cit.*, s. 107.





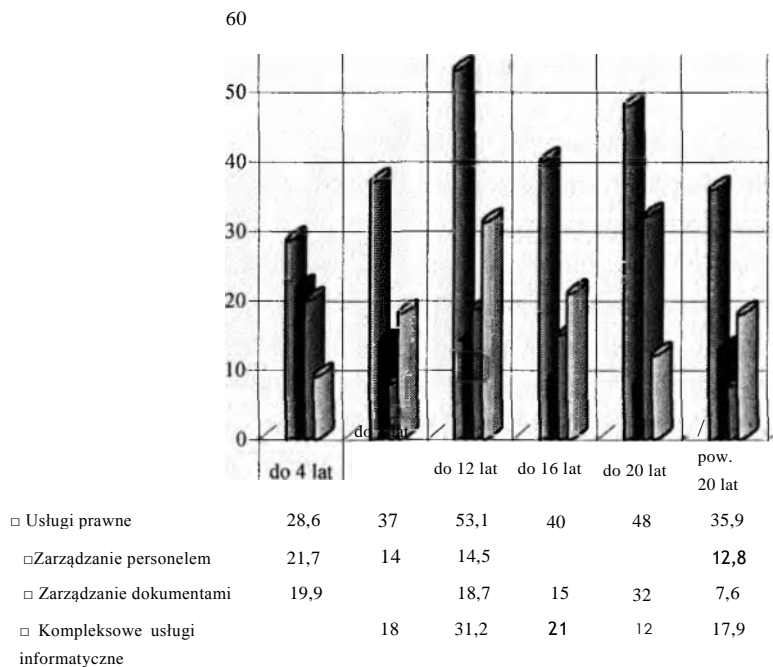
Rys. 3. Obszary stosowania outsourcingu (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Outsourcing stał się w ostatnich latach niezwykle modnym słowem w literaturze fachowej i zdobył swoje miejsce w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Stanowi on „[...] przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>8</sup>. W jego zastosowaniu upatrywany jest potencjał do redukcji kosztów, usprawnienia elastyczności działania i zwiększania przewagi konkurencyjnej. Outsourcing może przybierać różne formy – od najprostszych (na przykład outsourcing funkcji utrzymania czystości czy ochrony), po zaawansowaną współpracę na poziomie strategicznym<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> M. Trocki: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>9</sup> [Http://www.eoutsourcing.pl/](http://www.eoutsourcing.pl/)



Rys. 4. Obszary stosowania outsourcingu cd. (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Outsourcing w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw jest powszechnie stosowany, niezależnie od przedmiotu ich działania, wielkości czy okresu funkcjonowania na rynku (rysunek 4). Dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwo może skupić swoje zasoby, w tym środki finansowe, na tych obszarach, które stanowią podstawę jego działań, a przede wszystkim, w których osiąga przewagę konkurencyjną<sup>10</sup>. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw najchętniej korzystają z usług finansowo-księgowych (podatkowych), prawnych

<sup>10</sup> W. Kowalczewski, J. Nazarko: *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2006, s. 43.

oraz firm ochroniarskich. Najwięcej wskazań (61,5%) odnosiło się korzystania z usług biur rachunkowych przez podmioty funkcjonujące do 4 lat. Najmniej wskazań było w grupie firm istniejących powyżej 20 lat (33,3%); firmy te w znacznej mierze dysponują własnymi komórkami ekonomiczno-finansowymi. W wielu przypadkach małe przedsiębiorstwa występują jako oferenci usług outsourcingowych dla różnych podmiotów.

W przeprowadzonych badaniach poszukiwano również odpowiedzi na pytanie, jak wygląda znajomość i zastosowanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach regionu lubuskiego. W ujęciu A. Węgrzyna istota benchmarkingu sprowadza się do ciągłego i systematycznego procesu identyfikowania, analizy, projektowania, a w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów czy realizacji celów z wykorzystaniem uznanych, a także sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji<sup>11</sup>.

Wśród różnych rodzajów benchmarkingu, stosowanych przez badane przedsiębiorstwa, dominuje benchmarking konkurencyjny, zwłaszcza stosują go firmy funkcjonujące do 12 lat na rynku (ponad 40% badanych), na drugim miejscu zastosowanie znajduje benchmarking funkcjonalny, pozwalający na porównywanie wewnętrznych obszarów funkcjonalnych z obszarami w innych firmach z branży (stosuje go około 40% badanych). Na ogół benchmarking konkurencyjny bazuje na analizie tzw. „obszarów neutralnych” bez wgłębiania się w „tajemnice własnych osiągnięć” konkurencyjnych firm<sup>12</sup>.

W najmniejszym zakresie znajduje swoje zastosowanie benchmarking ogólny i wewnętrzny. Na zastosowanie benchmarkingu wewnętrznego wskazała jedna na dziesięć badanych firm, funkcjonująca na rynku od roku do czterech lat; podobny odsetek wskazań był w grupie firm z przedziału od 13 do 16 lat funkcjonowania na rynku. Można na tej podstawie wnioskować, że ten rodzaj benchmarkingu nie znajduje zastosowania w małych przedsiębiorstwach.

## Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań ankietowych wskazują na różnorodny stopień znajomości oraz praktycznego zastosowania klasycznych technik, a także współczesnych koncepcji usprawnienia organizacji i zarządzania. Za właściwy należy uznać wzrost świadomości właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, którzy w warunkach zmian otoczenia poszukują rozwiązań usprawniających wewnętrzne procesy, po to, by we właściwy sposób oddziaływać na

<sup>11</sup> A. Węgrzyn: *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Antykwia, Kluczbork-Wrocław 2000, s. 84.

<sup>12</sup> J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 263.



Wiesław Danielak

zmieniające się potrzeby klientów oraz stosowane narzędzia działań firm konkurencyjnych. I niewątpliwie za słuszną należy przyjąć tezę, że „[...] szansę na przetrwanie i rozwój w warunkach globalizacji i międzynarodowej integracji oraz wzrostu konkurencji mają przedsiębiorstwa inteligentne, samouczące się, zwinne, nastawione na klienta i ochronę środowiska, wykorzystujące nowoczesne techniki informacyjne”<sup>1</sup>. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga wykorzystania najnowszych osiągnięć techniki i technologii do wspomagania procesu zarządzania w kontekście utrzymywania, wzmacniania tych technik, które pozwalają osiągać przewagę konkurencyjną.

## Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D.: *Metody skutecznego zarządzania*. IOiZWP „ORGMASZ”, Warszawa 1996.
- Bieniok H.: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Placet, Warszawa 1997.
- Błaszczak W.: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Brilman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002. Dobięgała-Korona B., Herman A.: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2006, s. 11.
- Kowalczewski W., Nazarko J.: *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2006.
- Krzakiewicz K.: *Podstawy organizacji i zarządzania*. AE, Poznań 1994.
- Lisiecki M.: *Klasyfikacja i nowe metody organizacji i zarządzania*. WSZiM, Warszawa 2001.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce a integracja europejska*. Red. M. Bednarczyk. AE, Kraków 2004.
- Mroziewski M.: *Style kierowania i zarządzania*. Difin, Warszawa 2005.
- Perechuda K.: *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. AE, Wrocław 1999.
- Skalik J.: *Organizacja i zarządzanie*. WSZiF, Wrocław 2001.
- Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. PWE, Warszawa 2001.
- Wajda B.: *Organizacja i zarządzanie*. PWE, Warszawa 2003.
- Wildenmann H.: *Ostrożnie z outsourcingiem*. „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 7-8. Węgrzyn A.: *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000.
- Ziemięć K.: *Techniki zarządzania*. PWE, Warszawa 1991.
- Ziemięć K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2003.

## Źródła internetowe

[Http://www.eoutsourcing.pl](http://www.eoutsourcing.pl)

<sup>1</sup> W. Kowalczewski, J. Nazarko: Op. cit., s. 43.