

Elena MIESZAJKINA, Anna RYBACHA  
Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania

## **OCENA NOWOCZESNOŚCI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI LUBELSZCZYZNY**

**Streszczenie.** Zarządzanie współczesnymi firmami powinno być przedsiębiorcze. Wymaga to wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania. Przedstawiono wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny, będących laureatami nagrody „Lubelski Orzeł Biznesu”. Celem badań było sprawdzenie wiedzy i zakresu zastosowania nowoczesnych rozwiązań menedżerskich w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Otrzymane wyniki pozwoliły na ocenę nowoczesności zarządzania w odniesieniu do dużych, średnich i małych przedsiębiorstw. Menedżerowie dużych przedsiębiorstw posiadają większą wiedzę i częściej stosują nowoczesne rozwiązania kierownicze.

**Słowa kluczowe:** nowoczesne metody zarządzania, innowacje menedżerskie, zarządzanie przedsiębiorcze

## **EVALUATION OF MODERNITY MANAGEMENT IN THE REGION OF LUBLIN**

**Summary.** Management of present businesses must be enterprising. It does require the implementation of modern management methods. The authors have presented the results of pilot studies carried out in enterprises in the region of Lublin, which are the winners of the “Lublin Business Eagle” prize. The aim of this study was the test of knowledge and scope of application of modern management solutions in all-sizes enterprises. The results have allowed to estimate the modern management for large, medium and small-sized enterprises. Managers of large companies have greater knowledge and more likely would use modern management solutions.

**Keywords:** modern management methods, managerial innovation, entrepreneurial management

## 1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach niestabilnego otoczenia i ostrej konkurencji. By osiągnąć dynamiczny rozwój, a nie tylko utrzymać się na rynku, kadra kierownicza powinna posiadać ogromne umiejętności i talent menedżerski. Nieprzypadkowo statystyki światowego biznesu podają, że w ciągu pierwszych pięciu lat przestaje istnieć około 80% wszystkich nowo powstałych przedsiębiorstw, a w ciągu następnych pięciu lat – 80% przedsiębiorstw, ocalałych w pierwszych pięciu latach<sup>1</sup>. Nawet wśród dużych organizacji gospodarczych mamy dość częste przykłady utraty zajmowanej wcześniej pozycji konkurencyjnej, a nawet zaprzestania działalności.

Zbudowanie systemu zarządzania efektywnego i skutecznego nie jest zadaniem łatwym. Nie można osiągnąć tego przez przypadek. Konieczna jest tu wiedza w zakresie podstawowych zasad i współczesnych tendencji w zarządzaniu. Jakość zarządzania staje się kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa niezależnie od jego rozmiarów, branży, rynku. Nieraz podejmowane były próby rozwiązania problemu podniesienia jakości zarządzania na wzór zarządzania jakością towarów lub usług, za pomocą opracowania wytycznych, standardów, według których powinien funkcjonować system zarządzania przedsiębiorstwem. To się jednak nigdy nie udało. Dobrze określa to jedna z najważniejszych zasad współczesnego zarządzania, że „strategia powinna być unikatowa”. Tylko niepowtarzalna, przemyślana, z zapewnionymi zasobami, technologiami, wykwalifikowanymi ludźmi, strategia rozwoju może wyprowadzić przedsiębiorstwo na pozycję lidera<sup>2</sup>. Takie niezwykle strategie potrafią opracować jedynie menedżerowie przedsiębiorczy.

Doświadczenia krajów wysokorozwiniętych wskazują, że podstawą rozwoju współczesnych społeczeństw jest aktywność przedsiębiorców. Przedsiębiorczość, z jednej strony, jest działalnością autonomiczną, która przejawia się przez jej główne funkcje, takie jak uzyskanie korzyści, innowacyjność, ryzyko, i obejmuje wspólne cechy towarzyszące jej w każdych warunkach społeczno-ekonomicznych. Z drugiej zaś strony, zależy od klimatu ekonomicznego w kraju, natężenia walki konkurencyjnej, mechanizmów regulacji i konieczności współdziałania z systemem gospodarczym. Do zadań państwa należy uwzględnianie autonomiczności przedsiębiorczości, jak i jej wspomaganie za pomocą odpowiednich instrumentów regulacji.

---

<sup>1</sup> [http://www.bglitvak.ru/?page\\_id=87](http://www.bglitvak.ru/?page_id=87), data odczytu: 26.03.2012.

<sup>2</sup> Sitko W., Mieszajkina E.: Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji. Zeszyty Naukowe, s. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 37, Politechnika Śląska, Gliwice 2006, s. 161-168.

Przedsiębiorczość ma szereg charakterystycznych cech, które sprzyjają przyspieszeniu procesów gospodarczych, zmianom czynników produkcji, form i sposobów działania. Jest swoistym „burzycielem spokoju” w gospodarce. To właśnie przedsiębiorcy tworzą znaczącą część zasobów narodowych będących czynnikami wzrostu gospodarczego kraju, dzięki swemu dynamizmowi chętnie aprobują współczesne metody organizacji i zarządzania.

## 2. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorcze

Przedsiębiorczość to szerokie i wieloznaczne pojęcie, które ostatnio nabiera szczególnego znaczenia na całym świecie. Kojarzy się z rozwojem kraju, ale także z sukcesem ludzi i firm. Współczesna globalizująca się gospodarka światowa wymaga przedsiębiorczych zachowań i działań, nastawionych na ciągłe poszukiwanie i wykorzystanie szans płynących z otoczenia, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz, cytując A. Timmonsa, „tworzenie czegoś wartościowego praktycznie z niczego”<sup>3</sup>.

Przedsiębiorczość powinna przenikać system zarządzania każdą działalnością – od indywidualnej do korporacji transnarodowych. W przypadku działań w skali mikro i małej właściciele przedsiębiorstw mogą wdrażać rozwiązania, wynikające z koncepcji przedsiębiorczości indywidualnej, natomiast menedżerowie średnich i dużych organizacji z koncepcji intraprzsiębiorczości (inaczej przedsiębiorczości wewnętrznej). Na pierwszych etapach powstania i rozwoju działalności gospodarczej właściciel osobiście zajmuje się zarządzaniem, mimo że nie zawsze posiada odpowiednią do tego wiedzę i predyspozycje. W tym przypadku jego własna przedsiębiorczość przekłada się na kształtowanie przyszłości, perspektywy rozwoju przedsięwzięcia. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa tworzy się zespół kierowniczy składający się, oprócz właściciela, ze specjalistów w zakresie poszczególnych funkcji. Maleje rola właściciela-przedsiębiorcy, coraz więcej wdrażanych jest sformalizowanych procedur, proces zarządzania się biurokratyzuje. Powstaje konieczność zastosowania w bardzo szerokim zakresie instrumentów przedsiębiorczości wewnętrznej.

Intraprzsiębiorczość oznacza twórcze, innowacyjne działania pracowników przedsiębiorstwa w celu utrzymania lub wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej<sup>4</sup>. Pojawienie się tej koncepcji uwarunkowane jest przez dwa główne czynniki. Po pierwsze, dominujące stają się społeczne aspekty motywacji pracowników, którzy dążą do samodzielności, samorealizacji. Chcą zaspokajać te potrzeby, mieć więcej swobody decyzyjnej i odpowiedzialności

---

<sup>3</sup> Timmons J. A.: *New Venture Creation*. Irwin, Homewood, Boston, MA 1994.

<sup>4</sup> Mieszajkina E.: *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(10). Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 79-92.

w organizacji. Niedocenywanie tych dążeń może prowadzić do zmniejszenia zainteresowania wykonywaną pracą, odejścia z pracy najbardziej zdolnych i perspektywicznych pracowników w celu poszukiwania możliwości samorealizacji i twórczości. Po drugie, przyczyną zainteresowania intraprzedsiebiorczością jest konieczność wdrożenia nowych technologii menedżerskich i innych, co pozwoli na zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

W nowoczesnych, przedsiębiorczych organizacjach kierownictwo tworzy atmosferę twórczości, szukania nowych możliwości, nagradza pomysły, propozycje i nowe rozwiązania. Duże znaczenie posiada proinnowacyjna kultura organizacyjna. Aby rozwijać kreatywność wśród pracowników i umożliwiać im swobodę działania, menedżerowie opierają zarządzanie na stylu delegującym, który stymuluje, a nie ogranicza działania podwładnych. Wdrażają struktury organizacyjne, które sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości – adaptacyjne, organiczne, płaskie<sup>5</sup>.

Nieodłączną cechą nowoczesnego zarządzania jest konieczność podejmowania działań ryzykownych. Nie dlatego, że przedsiębiorca ma skłonności do ryzyka, lecz w celu wykorzystania niestabilności i niepewności rynkowej we własnym interesie. U podstaw tych działań leży racjonalizm, oszacowanie możliwych korzyści oraz uwzględnienie negatywnych skutków. Angielski filozof Francis Bacon uważał, że ten, kto szuka wyłącznie pewnych zysków, nigdy nie będzie bardzo bogaty; ten, kto kieruje całym majątkiem w ryzykowne przedsięwzięcia, często jest zrujnowany i wpada w nędzę; dlatego należy połączyć ryzyko z określonym zabezpieczeniem na wypadek straty<sup>6</sup>.

S. Denning uważa, że świat biznesu zasadniczo się zmienił, i że praktyki zarządzania, które sprawdzały się w XX wieku, nie pasują do dzisiejszych czasów. Proponuje on przeprowadzić radykalną rewolucję w zarządzaniu, opierając się na siedmiu zasadach<sup>7</sup>. Trzy z nich dotyczą klientów: konieczność koncentracji na ich zadowoleniu, dopasowanie procesów wewnętrznych do schematów ich zachowań oraz zapewnienie wartości podczas przeprowadzenia każdej transakcji z klientem. Trzy kolejne dotyczą organizacji pracy zespołowej: mają to być zespoły samoorganizujące się, dążące do samodoskonalenia, z przemyślanym i dobrze funkcjonującym systemem informacyjnym. Ale podstawowym warunkiem takiego funkcjonowania staje się realizacja zasady siódmej – interaktywnej komunikacji, polegającej na używaniu stylu narracyjnego, zadawaniu otwartych pytań, uważnym słuchaniu. Dzięki wdrożeniu tych zasad przedsiębiorstwo może realizować proces ciągłej innowacji, stając się organizacją przedsiębiorczą.

<sup>5</sup> Sitko W., Mieszajkina E.: Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego. „Przegląd Górniczy”, nr 9(1066), 2011, s. 138-141.

<sup>6</sup> <http://www.aup.ru/books/m498/>, dostęp 07.02.2012.

<sup>7</sup> Denning S.: Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera. Helion, Gliwice 2012, s. 12.

We współczesnych przedsiębiorstwach innowatorem może być każdy pracownik, pobudzanie więc wewnętrznej przedsiębiorczości staje się jednym z kluczowych celów menedżerów<sup>8</sup>. Jeżeli kadra kierownicza będzie w sposób rutynowy realizować swoje zadania, koncentrować się na sprawach bieżących, podejmować decyzje tradycyjne, powtarzalne, może to doprowadzić do utraty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Klasyczna teoria i praktyka zarządzania wzbogaciła się na przełomie XX i XXI wieku o wiele nowych koncepcji, metod, technik, które pozwalają na dopasowanie odpowiednich instrumentów do różnych sytuacji organizacyjnych. Jak uważają W. Błaszczyk i J. Czekaj, nie stanowią one „zastygłych sposobów postępowania, lecz przeciwnie – nieustannie się rozwijają, kojarzą, tworząc coraz to nowe sposoby”<sup>9</sup>. By umiejętnie budować system zarządzania opartym na nowoczesnych podejściach, menedżerowie powinni nieustannie się kształcić, obserwować tendencje zachodzące w organizacji i jej otoczeniu, stosować przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa podejścia sytuacyjne i systemowe. Pierwsze pozwoli na dobór odpowiednich metod, drugie – na kompleksowe wdrożenie nowego rozwiązania.

W ostatnich latach zauważono wzrost zainteresowania menedżerów nowoczesnymi koncepcjami zarządzania. Spowodowane jest to szybko zmieniającym się otoczeniem, narastającą konkurencją, rosnącymi wymaganiami klientów i rynku. Wdrożenie nowoczesnych metod może przynieść przedsiębiorstwu korzyści i uchronić przed stratami, wymaga jednak gruntownej wiedzy i umiejętności zarządzania zmianami.

### **3. Nowoczesne instrumenty w zarządzaniu przedsiębiorstwami Lubelszczyzny**

Menedżerowie wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości, dążą do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, zwiększenia przychodów, wdrożenia innowacji, poprawy jakości oraz poprawy wydajności. By sprostać tym wyzwaniom, szukają odpowiednich instrumentów i wdrażają nowoczesne metody.

Firma konsultingowa Bain & Company od 1993 roku prowadzi badania wśród najlepszych przedsiębiorstw światowych na temat wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania. Z jej badań z 2011 roku wynika, że duże przedsiębiorstwa częściej wykorzystują nowoczesne metody i techniki zarządzania niż średnie i małe. Ilustruje to tabela 1.

---

<sup>8</sup> Wojtysiak-Kotlarski M.: Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 169.

<sup>9</sup> Błaszczyk W., Czekaj J.: Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania, [w:] Lachewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Tabela 1

Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania przez przedsiębiorstwa w 2011 r. (w %)

Metoda	Wielkość przedsiębiorstw		
	<i>duże</i>	<i>średnie</i>	<i>małe</i>
Benchmarking	78	72	56
Planowanie strategiczne	76	72	55
Zarządzanie poprzez misję i wizję	72	62	58
Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	60	64	54
Outsourcing	61	54	52
Strategiczna karta wyników	60	52	34
Segmentacja klientów	53	45	32
Zarządzanie wiedzą	46	41	31
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	45	41	32

Źródło: Rigby D., Bilodeau B.: Management Tools 2011: An Executive's Guide. Bain & Company, Inc. Boston 2011.

Duże przedsiębiorstwa mają większy zakres działalności, więcej realizowanych procesów i zadań, więcej specjalistów o różnym wykształceniu i kwalifikacjach. Mogą więc wykorzystywać nowoczesne rozwiązania w szerszym zakresie, tym bardziej że specyfika działalności na niewielką skalę uniemożliwia zastosowanie niektórych rozwiązań.

W celu sprawdzenia poziomu znajomości nowoczesnych metod zarządzania przez menedżerów wiodących przedsiębiorstw Lubelszczyzny oraz zakresu ich wykorzystania zostały przeprowadzone pilotażowe badania w okresie lipiec 2011 – styczeń 2012 r.

Badania przeprowadzono za pomocą metody sondażu diagnostycznego, techniką ankietową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający 31 pytań. Ankieta została skierowana do 36 przedsiębiorstw, będących laureatami nagrody „Lubelski Orzeł Biznesu”. Konkurs przeprowadzany jest od 8 lat przez Lubelski Związek Pracodawców. Ważną ideą konkursu jest wyróżnienie tych firm, które poprzez swoją działalność budują pozycję gospodarczą regionu, a także wpływają korzystnie na sytuację na rynku pracy. Sześć przedsiębiorstw odmówiło udziału w badaniach, 3 ankiety zostały wypełnione częściowo, nie można ich było poddać analizie. Obiekt badań stanowiło więc 27 przedsiębiorstw, na pytania ankiety odpowiadała kadra kierownicza najwyższego szczebla. Udzielając odpowiedzi na wszystkie pytania, można było wybrać kilka z zaproponowanych wariantów.

Wśród badanych przedsiębiorstw 10 stanowiły małe przedsiębiorstwa, 6 – średnie i 11 – duże. 48% z nich to przedsiębiorstwa produkcyjne, po 26% – usługowe i handlowe. Większość menedżerów (46%) wykazała się dużym stażem zawodowym – ponad 20 lat, 41% – stażem od 11 do 20 lat. 86% respondentów posiada wykształcenie wyższe, pozostali – średnie.

Menedżerowie byli pytani o poziom znajomości poszczególnych nowoczesnych metod zarządzania. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że większość respondentów wie, na czym polegają te metody, czym się cechują oraz jakie korzyści przynoszą. Respondenci

mieli do wyboru jedną z trzech odpowiedzi: „wiem, na czym polega metoda i jakie są jej korzyści”, „słyszałem nazwę, ale nie wiem dokładnie, na czym polega” oraz „nic o niej nie wiem”. W tabeli 2 przedstawiono odsetek menedżerów, którzy deklarują wiedzę na temat nowoczesnych metod zarządzania.

Tabela 2

Znajomość nowoczesnych metod zarządzania przez menedżerów (w %)

Metoda	Wielkość przedsiębiorstw		
	duże	średnie	małe
Outsourcing	100	83	80
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	100	83	80
Lean Management	100	33	20
Franchising	91	83	100
Just In Time	82	100	80
Benchmarking	82	33	60
Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	73	67	70
Coaching	55	17	50
Organizacja sieciowa	55	17	40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badania wykazały, iż najbardziej znanymi nowoczesnymi metodami zarządzania wśród menedżerów są:

- w dużych przedsiębiorstwach: outsourcing, TQM, Lean Management. Znajomość tych metod potwierdzają wszyscy menedżerowie;
- w średnich przedsiębiorstwach: outsourcing, franchising, Just In Time. Metody te są znane wszystkim menedżerom;
- w małych przedsiębiorstwach: franchising, outsourcing, TQM. Ze wszystkich metod jedynie o franchisingu posiadają wiedzę wszyscy menedżerowie.

Większość menedżerów ze wszystkich sektorów posiada wiedzę na temat *Outsourcingu* i *TQM*. Znajomość tych nowoczesnych rozwiązań deklaruje 100% menedżerów dużych i około 80% – małych i średnich przedsiębiorstw. Pozostali ankietowani w przypadku obydwu metod słyszeli nazwę, ale nie wiedzą dokładnie, na czym ona polega, i tylko 10% menedżerów małych przedsiębiorstw nigdy nie słyszało o metodzie TQM.

Kolejną metodą, o której wiedzą menedżerowie wszystkich sektorów, to *franchising*. Poziom znajomości jednak jest najwyższy w małych przedsiębiorstwach. Niewiele gorzej wygląda sytuacja w pozostałych sektorach. Tylko 9% ankietowanych w dużych i 17% w średnich przedsiębiorstwach nie zna dokładnie jej istoty i korzyści.

Poziom znajomości metody *Just-in-Time* jest najwyższy w średnich przedsiębiorstwach, gdzie wszyscy menedżerowie deklarują jej znajomość. W dużych i małych przedsiębiorstwach około 80% menedżerów metodę zna, pozostali o niej słyszeli, ale nie znają jej dokładnie.

Metoda *Zarządzania relacjami z klientami (CRM)* jest znana około 70% menedżerów wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość. Pozostali ankietowani słyszeli nazwę, ale nie wiedzą dokładnie, w jakim celu i jak można stosować tę metodę oraz jakie wynikają z niej korzyści.

Poziom znajomości *Benchmarkingu* różni się znacznie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Największą grupę respondentów potwierdzających znajomość tego instrumentu stanowią menedżerowie dużych przedsiębiorstw – 82%. W małych przedsiębiorstwach jest nieco mniej znana – 60% ankietowanych deklaruje jej znajomość. Najgorsza sytuacja natomiast panuje w średnim sektorze: tylko co trzeci respondent wykazuje się wiedzą. Wśród pozostałych menedżerów nie ma takich, kto chociażby nie słyszał nazwy tej metody.

W przypadku metody *Lean Management* dało się zauważyć jeszcze większe zróżnicowanie wiedzy menedżerów reprezentujących różne sektory. W dużych przedsiębiorstwach wszyscy respondenci deklarują znajomość metody, sposobów jej wykorzystania i zalet. W małych przedsiębiorstwach tylko co piąty menedżer wykazuje podobny poziom wiedzy, jednocześnie tyle samo osób przyznaje, że nigdy o niej nie słyszeli. Nieco lepsza sytuacja panuje w średnim sektorze, tutaj znajomość metody deklaruje co trzeci badany, pozostali respondenci słyszeli, lecz nie znają jej dokładnie.

Mniej znaną metodą jest *Coaching*. Wiedzę odnośnie do jej istoty, wdrażania i zalet deklaruje jedynie około połowy menedżerów dużych i małych przedsiębiorstw oraz tylko 17% średnich. Wśród pozostałych menedżerów zdecydowaną większość stanowią osoby, które zetknęły się z tą nazwą, ale nie wiedzą, na czym metoda polega.

Najmniej znaną metodą jest *Organizacja sieciowa*. Wiedzę na jej temat posiada co drugi menedżer dużych i małych przedsiębiorstw i co piąty średnich. Jednak o organizacjach sieciowych nigdy nie słyszało aż 33% menedżerów pracujących w średnich przedsiębiorstwach, 20% – w małych, 9% – w dużych.

Badania miały również na celu sprawdzenie, czy i w jakim stopniu posiadana wiedza przekłada się na praktyczne zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że prawie wszystkie przedsiębiorstwa stosują w praktyce metodę *Outsourcingu*. W tabeli 3 przedstawione zostały funkcje, które przedsiębiorstwa najczęściej przekazują do realizacji innym organizacjom.

Tabela 3

Wykorzystanie metody Outsourcingu przez przedsiębiorstwa Lubelszczyzny (w %)

Funkcja	Wielkość przedsiębiorstw		
	<i>duże</i>	<i>średnie</i>	<i>małe</i>
Szkolenia	60	100	88
Usługi informatyczne	40	50	50
Usługi marketingowe	20	75	63
Usługi transportowe	30	25	50
Usługi sprzątanania	30	50	25
Księgowość	0	0	38
Żadne	10	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jedynie 10% dużych przedsiębiorstw nie stosuje outsourcingu, pozostałe też znacznie rzadziej wykorzystują tę metodę niż podobne najlepsze firmy światowe, jak to wynika z tabeli 1. Najczęściej w outsourcing przekazywane są: w dużych przedsiębiorstwach szkolenia i usługi informatyczne, w małych i średnich – szkolenia, usługi marketingowe i informatyczne. Widoczne jest, iż małe i średnie przedsiębiorstwa dużo chętniej korzystają z usług innych organizacji, poziom wykorzystania Outsourcingu jest podobny do firm światowych. Jak wykazały badania, menedżerowie przedsiębiorstw nie tylko posiadają teoretyczną wiedzę na temat zastosowania metody outsourcingu, ale bardzo chętnie stosują jej rozwiązania w celu usprawnienia funkcjonowania organizacji, obniżenia kosztów operacyjnych oraz skierowania posiadanych zasobów na kluczowe funkcje.

Menedżerowie dużych i średnich badanych przedsiębiorstw wzorują się na rozwiązaniach innych organizacji w stopniu porównywalnym do firm światowych, natomiast w małych przedsiębiorstwach rozwiązania benchmarkingowe wykorzystywane są znacznie częściej – tylko 13% menedżerów nigdy nie wzorowało się na innych organizacjach. Jednak wiedza na temat Benchmarkingu jedynie w dużych przedsiębiorstwach była deklarowana na porównywalnym poziomie. Z tego wynika, że menedżerowie mniejszych przedsiębiorstw często wykorzystują metodę w sposób intuicyjny, nie posiadając wiedzy o jej kompleksowych rozwiązaniach i sposobach wdrożenia. Przedsiębiorstwa wszystkich sektorów najczęściej wzorują się na strategiach najlepszych organizacji, dodatkowo duże i średnie przedsiębiorstwa – na procesach produkcyjnych i nowych rozwiązaniach, wdrażanych przez inne organizacje gospodarcze, małe – na nowych rozwiązaniach innych organizacji oraz procesach obsługi klientów.

Ponieważ prawie połowa badanych przedsiębiorstw reprezentuje sferę produkcji, wykorzystanie metod *Just-in-Time* oraz *Lean Management* jest dość częste. Prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa prowadzą działania w celu zapewnienia wysokiej jakości usług i produktów przy dążeniu do zerowych defektów oraz przestrzegania terminowości dostaw. Oprócz tego, w każdym sektorze stosowane są jeszcze i inne rozwiązania tych metod. Tak na

przykład, duże i średnie przedsiębiorstwa koncentrują się na skróceniu cyklu realizacji zamówień i maksymalizacji wykorzystania zdolności produkcyjnych. Małe przedsiębiorstwa dążą do zmniejszenia powierzchni magazynów oraz uzupełnienia zasobów często i w małych partiach. I znowu okazało się, że chociaż znacznie mniej menedżerów małych przedsiębiorstw, w porównaniu do średnich i dużych, posiada wiedzę na temat tych metod, to w praktyce wykorzystują znacznie więcej różnorodnych rozwiązań.

W zakresie *zarządzania jakością* przedsiębiorstwa koncentrowały się na wdrażaniu certyfikatów jakości ISO, które posiada 100% dużych, 75% średnich oraz 50% małych przedsiębiorstw.

Poziom teoretycznej znajomości *Franchisingu* nie przekłada się na tak szerokie zastosowanie metody w praktyce, co wynika raczej ze specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej, a nie z nieumiejętności wdrożenia odpowiednich rozwiązań. Ze wszystkich badanych tylko 25% średnich przedsiębiorstw funkcjonuje na zasadzie franchisingu.

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw dużo uwagi poświęcają rozwojowi zasobów ludzkich. Najczęściej realizowane w tym zakresie działania przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny (w %)

Działania	Wielkość przedsiębiorstw		
	duże	średnie	małe
Lepsza organizacja pracy pracowników	80	100	75
Doskonalenie i poszerzanie umiejętności pracowników	90	50	63
Rozwój kreatywności pracowników	50	75	63
Monitoring i rozwiązywanie problemów w pracy podwładnych	40	50	63
Ścisła współpraca menedżera z podwładnymi	0	50	63
Poprawa relacji interpersonalnych	20	50	25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Menedżerowie dużych przedsiębiorstw dbają głównie o lepszą organizację pracy oraz doskonalenie i poszerzanie umiejętności pracowników. Mniejsze znaczenie mają tu nawiązywanie ścisłej współpracy z podwładnymi oraz poprawa relacji interpersonalnych, co wynika z posiadania odpowiednich rozwiązań w ramach struktur organizacyjnych, reguł, norm, ukształtowanej przez lata kultury organizacyjnej. W średnich i małych przedsiębiorstwach w dziedzinie zasobów ludzkich jest więcej zadań do wykonania, co potwierdzają wyniki badań. Pozytywnym faktem jest to, że większość menedżerów dąży do zwiększenia kreatywności pracowników. Mimo że poziom znajomości metody *Coachingu* nie jest duży, stosowane są niektóre jej rozwiązania, chociaż nie jest to doskonalenie pracowników przez współpracę z coachem. Nic w tym dziwnego, bo w rankingu Bain & Company metoda ta też znajduje się dopiero pod koniec drugiej dziesiątki.

Menedżerowie byli pytani o zakres i cele wykorzystania *Internetu*. Odpowiedzi prezentuje tabela 5.

Tabela 5

## Wykorzystanie Internetu w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny (w %)

Cele wykorzystania Internetu	Wielkość przedsiębiorstw		
	<i>duże</i>	<i>średnie</i>	<i>małe</i>
Reklama	100	100	100
Nawiązywanie kontaktów z partnerami	80	100	100
Poszukiwanie danych o rynkach	80	50	75
Przekazywanie informacji	80	50	63
Sprzedaż	40	50	75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na rozmiar, za pomocą sieci komputerowych realizują wiele zadań i funkcji. Pozwala to wyjść poza dotychczasowy geograficzny obszar działania i zdobyć nowych klientów, dzięki obecności w sieci zyskują dostęp do szerszej grupy odbiorców. Są także inne walory, doceniane przez menedżerów, takie jak szybki przepływ informacji między kontrahentami, kontrola nad realizacją zamówień.

Bardzo pozytywnie można ocenić fakt, że wszyscy respondenci za najefektywniejszy styl kierowania uznają styl konsultacyjny, w ramach którego kładzie się duży nacisk na zadania i relacje międzyludzkie. Jest to prawdopodobnie skutkiem dużego doświadczenia menedżerów. Niewątpliwie, pomaga to wdrażać zmiany, nowoczesne rozwiązania, budować lojalne, zaangażowane zespoły pracownicze. 80% menedżerów dużych przedsiębiorstw i połowa średnich i małych nieustannie podnoszą swoje kwalifikacje, uczestnicząc w krótkoterminowych kursach, poszerzających ich wiedzę i umiejętności. Rzadziej wybierają studia podyplomowe i inne długookresowe formy doskonalenia, jednak każdy dba o swój rozwój profesjonalny. Potwierdzają to badania, bo zdecydowana większość menedżerów wszystkich przedsiębiorstw chce rozwijać swoje umiejętności w następujących kierunkach:

- języki obce (80% menedżerów dużych przedsiębiorstw, 75% średnich, 50% małych),
- technika, procesy produkcyjne (40%, 75%, 38%),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (30%, 25%, 50%),

Rzadziej wymieniane były: zarządzanie projektami, prawo pracy, zarządzanie finansami, informatyka.

Menedżerowie byli pytani również o umiejętności kierownicze, które pomagają im w osiągnięciu sukcesów. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

## Znaczenie umiejętności kierowniczych (w %)

Umiejętności kierownicze	Wielkość przedsiębiorstw		
	<i>duże</i>	<i>średnie</i>	<i>małe</i>
Innowacyjność i wprowadzanie zmian	70	100	50
Planowanie i wyznaczanie celów	80	50	50
Organizowanie pracy	10	25	63
Przewodzenie, motywowanie pracowników	40	0	25
Kontrolowanie	0	0	13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaskakujący jest fakt tak niskiej oceny znaczenia kontroli kierowniczej przez menedżerów wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich rozmiaru. Największe znaczenie jest przypisywane umiejętności wdrożenia innowacyjnych zmian. Wraz ze wzrostem rozmiaru przedsiębiorstwa zwiększa się znaczenie planowania i maleje rola organizowania pracy. Można przypuszczać, że funkcje te są dość dobrze opanowane przez doświadczonych menedżerów, nie sprawiają im trudności i dlatego nie są wyróżniane w sposób szczególny.

#### **4. Zakończenie**

Z przedstawionych analiz wynika, że poziom znajomości nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach lubelskich jest dość wysoki. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że badane były najlepsze przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy w swej działalności. Menedżerowie dużych przedsiębiorstw posiadają bardziej usystematyzowaną widzę w zakresie istoty, sposobów zastosowania i korzyści poszczególnych metod, podobnie jak w rankingu Bain & Company, częściej je wykorzystują. Menedżerowie sektora małych i średnich przedsiębiorstw również korzystają z nowoczesnych rozwiązań, najczęściej jednak dowiadują się o nich od innych przedsiębiorców, z Internetu, niekiedy sami opracowują sposoby racjonalizacji pracy.

Wdrażanie nowych metod i sposobów działania także się różni w dużych i małych przedsiębiorstwach. Wspólną jednak cechą jest to, że lider zmiany (menedżer dużego lub właściciel małego przedsiębiorstwa) powinien posiadać merytoryczną wiedzę i inspirować innych do podjęcia nowych wyzwań. Lider musi być w stanie wyjaśnić wizję w atrakcyjny sposób, zmotywować ludzi, by stali się częścią tej wizji, wykazać się determinacją, by stale dążyć do sukcesu.

W większości małych i części średnich przedsiębiorstw proces zarządzania jest bardzo spersonalizowany. Właściciel-menedżer nie jest osobą anonimową, nieznaną, pracownicy kontaktują się z nim w trakcie pełnienia swoich normalnych, codziennych obowiązków. Jeśli związek pracodawca-pracownik jest dobry, wśród załogi rozwija się silne poczucie lojalności wobec przedsiębiorstwa i jego właściciela.

Ta sytuacja jest całkowicie inna w dużych przedsiębiorstwach, gdzie większość pracowników prawie nigdy nie kontaktuje się z dyrektorem naczelnym, a tym bardziej z właścicielem. Tu wartości kadry kierowniczej najwyższego szczebla są „przefiltrowane” przez wiele warstw zarządzania, zanim dotrą do szczebla operacyjnego. Trudniej tu jest zbudować lojalność i chęć współdziałania w interesie przedsiębiorstwa.

Zarządzanie przedsiębiorcze organizacją każdej wielkości ma za zadanie zniwelować te różnice. Koncepcja ta przewiduje częste kontakty twórców i realizatorów wizji, co ułatwia jej

zrozumienie, pomaga w opracowaniu wspólnego stanowiska w sprawie integralności, zmian organizacyjnych, obsługi klienta i innych ważnych kwestii. Takie nastawienie na wspólny cel, wysokie standardy i osiągnięcia może w rzeczywistości stworzyć przewagę konkurencyjną dla przedsiębiorstw w każdym sektorze. Na tym polega budowanie idei zarządzania przedsiębiorczego.

## **Bibliografia**

1. Błaszczyk W., Czekaj J.: Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania, [w:] Lachewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
2. Denning S.: Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera. Helion, Gliwice 2012.
3. Mieszajkina E.: Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(10). Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
4. Mieszajkina E.: The role of modern management concepts in the creation of enterprising organizations, [in:] Sitko W., Rakowska A. (ed.): Creating The Entrepreneurship In Contemporary Organizations. Dom Organizatora, Toruń 2009.
5. Rigby D., Bilodeau B.: Management Tools 2011: An Executive's Guide. Bain & Company, Inc., Boston 2011.
6. Sitko W., Mieszajkina E.: Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego. „Przegląd Górniczy”, nr 9(1066), 2011.
7. Sitko W., Mieszajkina E.: Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 37. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.
8. Timmons J.A.: New Venture Creation. Irwin, Homewood, Boston, MA 1994.
9. Wojtysiak-Kotlarski M.: Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu. SGH, Warszawa 2011.
10. [www.bglitvak.ru/?page\\_id=87](http://www.bglitvak.ru/?page_id=87), dostęp 26.03.2012.
11. [www.aup.ru/books/m498/](http://www.aup.ru/books/m498/), dostęp 07.02.2012.