

Rafał NEIDEK

Politechnika Śląska, Wydział Górnictwa i Geologii

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ. TEORIA A PRAKTYKA

Streszczenie. Autor w pracy porusza problem zarządzania przedsiębiorstwem przy zmieniającym się otoczeniu. Przedstawia narzędzia, które jego zdaniem, najlepiej nadają się do zastosowania przy reorganizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwach oraz konfrontuje teoretyczny aspekt problemu badawczego z opinią ekspertów-praktyków zarządzania w górnictwie węgla kamiennego w Polsce.

THE ESSENCE OF CHANGE. THEORY AND PRACTICE

Summary. The Author takes up problem of management in changing conditions of environment. Also presents tools, that in his opinion are the most suitable for Polish hard coal industry and compares it to opinion of experts, who are dealing with practical aspects of management in Polish coal mines.

1. Problem badawczy

1.1. Zarządzanie w zmiennych warunkach otoczenia

Otoczenie każdej organizacji, jak i ona sama ulegają ciągłym zmianom. Zacieranie się granic politycznych i społeczno-gospodarczych, będące elementem postępujących procesów globalizacyjnych, oraz coraz szybszy postęp cywilizacyjny skracają cykle życia produktu oraz organizacji. Otoczenie zmienia się coraz szybciej, a co za tym idzie, aby nadażyć za otoczeniem, konieczne są coraz częstsze zmiany w przedsiębiorstwach. W drastycznych przypadkach konieczne może okazać się zrewidowanie obecnych celów oraz misji i wizji przedsiębiorstwa.

Można wyróżnić dwa typy zmian, którym podlega organizacja:

- samorzutne – są to spontaniczne decyzje i działania podmiotów działających (aktorów organizacyjnych). Mają one charakter rozproszony, wyróżniają się

brakiem koordynacji, częstokroć są wzajemnie sprzeczne. Są również atomistyczne, tzn. zorientowane są na realizację jednostkowych, indywidualnych celów członków organizacji,

- racjonalne – w każdym systemie wyróżnić można dwa podsystemy: sterujący i sterowany. Podsystem sterujący generuje cele oraz kreuje siatkę oddziaływań na podsystem sterowany wymuszając na nim pożądane zachowania i działania transformacyjne, umożliwiające stopniowe albo drastyczne przekształcenia stanów (istotnych parametrów) całego systemu w określonych interwałach czasowych [4].

Nie można uniknąć zmian, jednak można i należy w jak największym stopniu je kontrolować i nadawać im charakter racjonalny.

Tylko obserwacja i właściwa identyfikacja zachodzących w otoczeniu zmian pozwalają odpowiednio zareagować zarówno pod względem czasu reakcji, jak i pod względem ilościowym, jakościowym i organizacyjnym koniecznych w przedsiębiorstwie zmian.

Ciągłość przemian w otoczeniu wymusza na zarządzających konieczność nie tylko realizacji niezbędnych jednorazowych reform, ale także, a raczej przede wszystkim nadanie wszelkim procesom restrukturyzacyjnym charakteru ciągłego i stworzenie narzędzi i procedur do monitorowania otoczenia i możliwości szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków.

1.2. Wybrane metody

Literatura teorii zarządzania podsuwa szeroki wachlarz metod pozwalających uelastyczyć strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a także dostosować sposób realizacji celów do aktualnych warunków otoczenia oraz do przewidywanych warunków w przyszłości.

Zdaniem autora, w zmiennych warunkach i konieczności nieustannego dostosowywania i korygowania podejmowanych działań, szczególnie przydatna jest filozofia reengineering'u. Zawiera ona w sobie znane wcześniej pojęcia jak np. outsourcing, TQM (zarządzanie jakością) czy Just In Time (dokładnie na czas) itd., lecz ich zastosowanie podporządkowuje głównemu procesowi realizowanemu w przedsiębiorstwie, a wszystkie działania synchronizuje i integruje stosując systemowe spojrzenie na przedsiębiorstwo jako całość. Przy takim podejściu istnienie i zadania każdego elementu, każdego procesu i każdego pracownika muszą być uzasadnione jego wkładem w powiększanie wartości produktu lub oferowanej usługi.

Spośród wielu metod, jako najbardziej skuteczne i możliwe do wykorzystania w polskim górnictwie węgla kamiennego, autor wybrał: outsourcing, insourcing, centralizację, dywersyfikację, a także podstawową zasadę propagowaną przez reengineering – zasadę WUZA, czyli wyeliminowanie, uproszczenie, zintegrowanie, automatyzację i informatyzację.

2. Cele badania

Celem badania jest skonfrontowanie wybranych przez autora metod z opinią ekspertów – praktyków zajmujących się w swojej pracy różnymi aspektami zarządzania kopalnią węgla kamiennego i postawienie im pytania o ich skuteczność i możliwość zastosowania.

Każde działanie prowadzące do zmiany stanu obecnego związane jest z ryzykiem niepowodzenia. W zależności od wybranej metody reakcji na ryzyko (unikanie, łagodzenie, transfer, akceptacja) i stopnia ryzyka można podejmować bardziej lub mniej efektywne i skuteczne działania. Powodzenie podejmowanych działań zależy również od nastawienia ich realizatorów, od ich stosunku do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, od priorytetów i hierarchii wartości.

Ze względu na niezwykle ważną rzecz, jaką jest w zarządzaniu zmianą odpowiednie nastawienie i uświadomienie celów nie tylko kreatorów zmian, ale także realizatorów, kolejnym celem badania jest określenie preferencji badanych co do metody reagowania na ryzyko, a także co do priorytetów i postaw tworzących kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Ostatnim celem jest wybór przez badanych najlepszego – spośród podanych – miernika oceny działalności przedsiębiorstwa. Badani oceniają, który z wymienionych mierników najlepiej opisuje powodzenie działalności przedsiębiorstwa.:

- rentowność funduszy (zysk / wartość przedsiębiorstwa),
- rentowność przerobu (zysk / koszty),
- wielkość sprzedaży,
- wartość sprzedaży,
- wielkość wydobycia / liczba pracowników,
- wartość wydobycia / sumaryczne wynagrodzenie.

2.1. Sposób realizacji badań ankietowych

Badania zostały przeprowadzone na dwa sposoby, pierwszym było przekazanie przez autora ankiet do kopalni, gdzie rozproszaniem i zebraniem wypełnionych ankiet zajmował się wyznaczony przez dyrekcję pracownik, a drugim sposobem były osobiste rozmowy z ankietowanymi mające na celu wyjaśnienie ewentualnych niejasności co do zrozumienia pytań oraz poznanie realiów funkcjonowania kierowanego przez ankietowanego działu.

2.2. Adresaci ankiety

Ze względu na poziom decyzyjności oraz dysponowanie odpowiednimi informacjami, adresatami ankiety są szefowie działów podległych naczelnemu inżynierowi (energomechaniczny, przeróbki, wentylacji, eksploatacji itd.), kierownicy oraz (ewentualnie) ich zastępcy. W ankiecie uczestniczą także kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych podlegających bezpośrednio dyrekcji, np. BHP, księgowość, dział organizacji i zarządzania, kadry itp.

2.3. Opis ankiety

Ankieta składa się z 11 pytań, z czego 6 pierwszych ma charakter opisowy mający na celu zebranie informacji statystycznych o ankietowanym, takich jak staż pracy, wiek, wykształcenie, ewentualne dodatkowe kwalifikacje oraz zajmowane stanowisko i dział.

Pozostałe pytania dotyczą:

Możliwości zastosowania niektórych metod i technik organizatorskich w poszczególnych etapach produkcji węgla na poziomie kopalni. Są to: centralizacja, dywersyfikacja, outsourcing, insourcing oraz zasada WUZA (element filozofii reengineeringu) czyli wyeliminowanie, uproszczenie, zintegrowanie oraz automatyzacja i informatyzacja. Ankietowani oceniają w skali od 0 do 10 (0 – nie ma zastosowania, 10 – gwarantuje poprawę sytuacji przedsiębiorstwa) możliwość i przydatność zastosowania wyżej wymienionych w etapach produkcji węgla od robót udostępniających, przygotowawczych poprzez roboty wybierkowe, transport, zakład przerobczy aż do kontaktów z odbiorcami węgla.

Podobnie jak przy pytaniu w tablicy 1 – pytanie o szanse zastosowania wymienionych metod i technik organizatorskich na poziomie spółki przy zarządzaniu zaopatrzeniem, produkcją, promocją i sprzedażą.

Ankietowani oceniają także metody reagowania na ryzyko (unikanie, łagodzenie, transfer i akceptację) nadając każdej z nich ocenę w skali od 0 do 10 według swoich preferencji.

Kolejne pytanie dotyczy podejścia ankietowanego do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ankietowani proszeni są o ocenienie w skali 0 – 10 konieczności kierowania się tzw. 5E, czyli edukacją, ekonomiką, etyką, ekologią i ergonomią, przy tworzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem według modelu 7S (struktura, strategia, systemy planistyczne, spójność kulturowa w organizacji, specyficzne umiejętności, style kierowania, skład personelu).

Ostatnie pytanie ankiety dotyczy kryteriów oceny przedsiębiorstwa. Ankietowani proszeni są o nadanie odpowiedniej oceny kilku kryteriom (rentowność funduszy, rentowność zysku, wielkość sprzedaży, wartość sprzedaży, stosunek wielkości wydobycia do liczby pracowników i stosunek wartości wydobycia do sumarycznego wynagrodzenia). Nadając ocenę każdemu z kryteriów ankietowani oceniają ich przydatność w ocenie działalności przedsiębiorstwa.

2.4. Wyniki ankiety i podsumowanie

Prezentowane wyniki są wynikami **wstępnymi** opracowanymi na podstawie badań ankietowych prowadzonych w dwóch kopalniach węgla kamiennego oraz dla porównania ankiety przeprowadzonej wśród studentów X semestru specjalności Organizacja i Ekonomika Górnictwa, na Wydziale Górnictwa i Geologii Politechniki Śląskiej.

Ze względu na to, iż są to wstępne wyniki uzyskane ze stosunkowo niewielkiej próby, autor zamierza rozszerzyć badanie na inne kopalnie węgla kamiennego, a następnie wyciągnąć wnioski z reprezentatywnej próby ankietowanych.

Przedstawione tabele prezentują średnią z uzyskanych odpowiedzi. W górnym lewym rogu każdej komórki znajduje się ocena wystawiona przez ankietowanych pracowników kopalń, natomiast w dolnym prawym rogu – ocena wystawiona przez studentów.

W celu poprawienia czytelności maksymalne oceny w poszczególnych kolumnach zostały wytłuszczone i tak np. pracownicy kopalń jako najkorzystniejsze narzędzie przy robotach udostępniających uznali outsourcing, a studenci – automatyzację i informatyzację.

Tablica 1

Możliwości zastosowania niektórych metod i technik organizatorskich w poszczególnych etapach produkcji węgla na poziomie kopalni

1	2	3	4	5	6	Pracownicy kopalń		
Roboty udostępniające	Roboty przygotowawcze	Roboty wybierkowe	Transport	Zakład przeróbczy	Odbiorcy	Studenti		
6,36 5,38	6,36 5,19	6,00 5,19	4,93 4,63	6,64 6,64	5,57 4,44	Centralizacja	1	
4,84 3,88	4,29 4,69	3,43 3,38	5,43 3,69	4,00 3,25	7,21 5,69	Dywersyfikacja	2	
8,14 5,19	5,64 4,69	2,07 2,63	5,71 5,38	2,07 3,63	3,93 5,94	Outsourcing	3	
2,50 4,81	4,36 5,06	6,43 6,56	5,21 4,94	7,43 4,63	4,21 4,50	Insourcing	4	
6,54 2,63	7,00 2,25	7,23 2,00	7,29 5,00	7,57 3,69	7,00 1,63	WUZA	Wyclimowanie	5
6,86 5,25	6,00 4,63	6,07 4,56	7,57 6,31	6,86 4,56	6,86 5,13		Uproszczenie	6
7,86 4,63	7,79 4,31	7,79 4,31	8,00 5,31	7,07 5,44	6,07 3,13		Zintegrowanie	7
7,21 6,06	7,14 5,69	7,79 7,25	7,86 4,44	8,36 6,94	6,50 4,38		Automatyzacja i informatyzacja	8

Tablica 2

Możliwości zastosowania niektórych metod i technik organizatorskich w poszczególnych etapach produkcji węgla na poziomie spółki

1	2	3	4	Pracownicy kopalń		
Zaopatrzenie	Produkcja	Promocja	Sprzedaż	Studenci		
6,08 5,56	5,38 3,06	6,77 7,81	7,31 6,75	Centralizacja	1	
7,46 4,81	6,54 6,06	4,77 3,00	7,54 5,06	Dywersyfikacja	2	
5,00 5,88	3,69 4,56	4,69 6,44	3,92 5,50	Outsourcing	3	
6,15 5,31	7,00 5,69	6,15 3,31	6,38 4,19	Insourcing	4	
7,77 2,56	7,54 2,00	4,85 1,56	7,23 1,31	WUZA	Wyeliminowanie	5
57,08 7,00	8,08 5,19	6,08 4,25	7,23 5,94		Uproszczenie	6
7,23 6,44	8,69 6,38	7,85 6,56	7,54 6,63		Zintegrowanie	7
7,08 6,13	8,23 8,63	7,46 5,50	7,46 5,56		Automatyzacja i informatyzacja	8

Tablica 3

Wybór preferowanej metody reagowania na ryzyko

METODA REAGOWANIA NA RYZYKO		Ocena	
		Pracownicy kopalń	Studenci
1	Unikanie	3,40	3,63
2	Łagodzenie	9,00	6,94
3	Transfer	4,93	5,50
4	Akceptacja	3,80	4,06

Tablica 4

Ocena konieczności kierowania się tzw. 5 E
przy zarządzaniu przedsiębiorstwem w ujęciu modelu 7 S

1	2	3	4	5	Pracownicy kopalń	
Edukacja	Ekonomika	Etyka	Ekologia	Ergonomia	Studenci	
8,00 6,81	8,00 6,38	5,38 5,81	4,69 3,31	6,46 6,75	Struktura <i>formalizacja, uporządkowanie, kompetencje</i>	1
7,62 6,31	8,62 7,13	5,62 5,00	6,31 4,50	6,69 5,25	Strategia <i>kierunki działania, wizja</i>	2
6,92 6,38	8,85 6,31	4,38 3,50	5,69 4,25	7,31 6,13	Systemy planistyczne <i>procedury planowania</i>	3
6,92 5,50	5,77 3,81	7,77 6,44	4,15 3,44	4,15 4,94	Spójność kulturowa w organizacji <i>wartości, klimat, misja</i>	4
9,85 7,69	7,15 5,88	5,54 3,25	4,92 2,75	6,46 5,56	Specyficzne umiejętności <i>specjalizacja,</i>	5
9,08 6,75	7,69 7,31	8,00 5,56	5,08 4,19	6,23 5,81	Style kierowania <i>priorytety</i>	6
9,77 6,94	8,15 5,94	8,23 5,63	4,00 2,81	6,08 6,50	Skład personelu <i>kompetencje</i>	7

Tablica 5

Ocena przydatności wymienionych kryteriów oceny do opisu powodzenia działalności

KRYTERIUM OCENY		Ocena	
		Pracownicy kopalń	Studenci
1	Rentowność funduszy (zysk / wartość przedsiębiorstwa)	6,70	6,44
2	Rentowność przerobu (zysk / koszty)	8,88	7,31
3	Wielkość sprzedaży	7,38	6,31
4	Wartość sprzedaży	9,00	7,13
5	Wydajność	Wielkość wydobycia / liczba pracowników	8,69
6		Wartość wydobycia / sumaryczne wynagrodzenie	6,80
			6,88
			7,25

Literatura

1. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z.: Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą. POLTEXT, Warszawa 2000.
2. Clarke L.: Zarządzanie zmianą. Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.
3. Peppard J., Rowland P.: Re-engineering. Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.
4. Perechuda K.: Zarządzanie organizacją. Metody – techniki – procedury, Wydawnictwo „Leopoldinum”, Wrocław 1998.
5. Porter M.E.: Porter o konkurencji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Abstract

Even though Polish coal mine industry operates in a free-market economy since last fifteen years and many theoretical solutions in management and reorganizing programs had been applied, it's still facing the changing conditions of environment. Many scientists presents their programs according to the essence of change theory. It is very important to compare theoretical aspects with practical experience of people who are to apply plans and projects in companies. Their suggestions have to be taken under consideration to manage with competition challenge and make coal mine industry more efficient and profitable.