

<https://www.managementstudyguide.com/crisis-management-team.htm> – Дата доступа: 06.11.2019.

5. Этапы управления кризисами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management-model.htm> – Дата доступа: 06.11.2019.

6. Способы преодоления организационного кризиса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.managementstudyguide.com/how-to-overcome-organizational-crisis.htm> – Дата доступа: 06.11.2019.

УДК 658.5

**Tadeusz Jakub Chruściel**, dr inż., Społeczna Akademia Nauk  
**Adam Wyszomirski**, dr, Politechnika Koszalińska

## **ROLA ZARZĄDU W ZABEZPIECZENIU STABILNOŚCI EKONOMICZNO-SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Wstęp.** Celem opracowania było określenie zbioru determinant sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw funkcjonujących w zmiennym konkurencyjnym otoczeniu. Badania literatury przedmiotu pozwoliły na postawienie tezy, iż stabilizacja i rozwój przedsiębiorstwa funkcjonującego w turbulentnym otoczeniu zależy od cech i umiejętności menedżerów, sprzyjających: elastycznej strukturze organizacji, zdobywaniu wiedzy, ciągłemu doskonaleniu zarządzania, innowacyjności oraz partycypacyjnemu systemowi motywacyjnemu.

**Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu.** Do głównych czynników turbulentnego otoczenia zaliczane są innowacje w nauce i technice, globalizacja oraz intensywność konkurencji. Odpowiedzi przedsiębiorstw na turbulencję otoczenia upatruje się w rosnącej elastyczności procesów i struktur organizacyjnych, definiowanej jako szybkość reakcji lub kreacji oraz stopień dopasowania każdego elementu [Krupski, 2005, s. 44].


Określona przez W. Grudzewskiego, I. Hejduk i in., koncepcja *sustainability* jako zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji, dla utrzymania trwałej i wyróżniającej się pozycji na rynku, poprzez oferowanie klientom ponadprzeciętnej (innowacyjnej) wartości, dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów, przy równoważeniu interesów różnych grup [Grudzewski, Hejduk, 2010, s. 27], jest szczególnym mega paradygmatem współczesności w dziedzinie zarządzania.

Podejście to nakreśla potrzebę ciągłego doskonalenia zarządzania, ciągłego dostępu do wiedzy i efektywnego jej wykorzystania, innowacyjności oraz zmian w modelu biznesowym, a szczególnego znaczenia nabierają kluczowe kompetencje organizacji, w tym menedżerów.

Dla zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jest ciągłe doskonalenie zarządzania, poprzez osiąganie coraz wyższych poziomów, przy wykorzystaniu współcześnie dostępnych metod i wsparciu zarządzania przez TQM, TM i KAIZEN [Bednarek, 2007, s. 76], co prezentuje tabela 1.

Tabela 1 – Ciągłe doskonalenie zarządzania

Poziom	Metoda	Opis	Wsparcie
1	ISO	Stworzenie uporządkowanego zbioru procedur, osiągnięcie standaryzacji i powtarzalności	TM KAIZEN TQM
2	TG, TOC, BPR	Połączenie standardowych i powtarzalnych funkcji w elastyczne procesy, spłaszczenie i hybrydowość struktur, osiągnięcie realności planowania	
3	TPM, SMED, MRPII	Udoskonalanie procesów obsługi i pomocniczych, z informatyzowaniem i zintegrowaniem planowania zasobów	
4	JIT, ERP, „Lean”	Przedsiębiorstwo szczupłe, eliminacja strat, minimalizacja zasobów, informatyzacja i integracja, planowanie i zarządzanie ryzykiem	

5	 CIM; „Agile”	Przedsiębiorstwo zwinne; informatyzacja i integracja całego przedsiębiorstwa, osiągnięcie wysokiego stopnia elastyczności i zwinności	
6	IO	Organizacja inteligentna: realizacja myślenia systemowego, doskonalenie procesów samoczenia się i rozumienie modeli działania otoczenia	

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bednarek, 2007, s. 76].*

Osiąganie kolejnych poziomów ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa zależy od specyfiki prowadzonej działalności, wielkości i fazy życia organizacji, otoczenia konkurencyjnego, rozumienia przez zarząd potrzeby dokonywania zmian służących rozwojowi.

Rozwój systemów zarządzania zmierza w kierunku konfirmy, opartej na użyteczności gospodarstw domowych, coraz większej decentralizacji i eliminacji pośrednich szczebli zarządzania, zbliża się do coraz mniejszych jednostek – centrów decyzyjnych, zespołów o dużej samodzielności, i kompetencji [Noga 2011, ss. 319-320].

Tworzenie struktur organizacji fraktalnej, podejścia projektowego i procesowego w zarządzaniu, ukierunkowanych na zmienne potrzeby klientów, wyznacza nowe zadania dla kierownictwa przedsiębiorstw, przy zdecydowanie większym zaangażowaniu zespołów pracowniczych. Partycypacja pracownicza natomiast powoduje zwiększenie wydajności i jakości pracy, lepsze wykorzystanie czasu pracy, redukcję absencji, obniżenie kosztów, wzrost elastyczności, poprawę stosunków społecznych, wzrost innowacyjności [Ignyś, 2004, s. 157].

Szybka reakcja na zmiany w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym oraz działania konkurencji, poprzez dostosowanie sposobu działania do uwarunkowań, wymaga od przedsiębiorstwa dynamicznego systemu zarządzania. Dynamiczny system zarządzania rozumiany jest jako zintegrowany i zrównoważony proces myślenia i działania, obejmujący teraźniejszość i przyszłość przedsiębiorstwa, pozwalający w sposób ciągły i skuteczny analizować i podejmować decyzje korzystne dla właścicieli, pracowników i przedsiębiorstwa oraz jego zewnętrznych interesariuszy [Platonoff, 2005, s. 14].

Zatem we współczesnym przedsiębiorstwie powinna istnieć dynamiczna struktura organizacyjna zawierająca takie elementy jak: monitoring otoczenia, analizę i prognozę możliwych scenariuszy, określenie niezbędnych zasobów kapitału ludzkiego do realizacji nowych i udoskonalonych procesów, optymalny dobór zasobów ludzkich i środków technicznych, system motywacyjny, kontrolę procesów oraz ciągłe doskonalenie zarządzania. Można zaryzykować stwierdzenie, że współczesne przedsiębiorstwa podlegają ciągłemu procesowi restrukturyzacji.

Sz. Cyfert proponuje sześćoetapowy model procesu restrukturyzacji, zaprezentowany w tabeli 2, który silnie akcentuje podejście procesowe oraz koncentruje się na rozwoju organizacji w otoczeniu.

Tabela 2 – Model procesowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa

<b>Etapy modelu</b>	<b>Opis etapów procesowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa</b>
I - zrozumienie kontekstu strategicznego	Analiza otoczenia i wnętrza organizacji, danych historycznych. Prognoza rozwoju organizacji poprzez zastosowanie metod scenariuszowych i heurystycznych.
II – analiza procesów biznesowych	Identyfikacja aktualnych procesów i opracowanie mapy procesów kreujących nową strategię i wartość dla przedsiębiorstwa.
III – analiza kosztów działań	Analiza kosztów realizacji procesów (m. ABC) dla poszczególnych procesów i stateczny wybór najkorzystniejszych wariantów.
IV – zbudowanie modelu biznesowego	Przeprojektowanie struktury organizacyjnej dla nowej mapy procesów, opracowanie strategii i systemu pomiaru osiągnięć.

V – opracowanie programu restrukturyzacji	Zdefiniowanie harmonogramów działań, określenie budżetów, przyporządkowanie odpowiedzialności za realizację nowych procesów oraz inicjatyw.
VI – wdrożenie i kontrola	Zmiana mentalności pracowników, akceptacja podejścia projektowego i procesowego, nacisk na komunikację i edukację, opracowanie systemu kontroli mierników dla procesów i inicjatyw.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cyfert, 2004, ss. 208-210].*

Zadania stojące przed zarządem przedsiębiorstwa, które nieustannie poddawane jest procesom zmian i konieczności reagowania, uwzględniać powinny gotowość do restrukturyzacji oraz doskonalenia procesów, tworzenia nowych umiejętności, zwiększania elastyczności struktury organizacyjnej, wyprzedzania oczekiwań klientów.

O.A. Wysockij zauważa znaczącą rolę diagnozy struktury organizacyjnej w monitorowaniu efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, podkreślając konieczność cykliczność jej oceny na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Ekspresowa diagnostyka struktury organizacyjnej pozwala m in. na: przygotowanie przedsiębiorstwa oraz personelu do nowych warunków rozwoju procesów zarządzania, pełniejsze wykorzystanie specjalistów oraz czasu pracy. [Wysockij, 2016, ss. 2-5].

Nie bez znaczenia pozostają innowacyjne technologie efektywnego zarządzania dla ciągłego ekonomiczno-społecznego rozwoju przedsiębiorstw. Przykładem są wprowadzane w procesy zarządzania międzynarodowe standardy ISO 9004 oraz ISO 9001.[Wysockij, 2018, ss. 3-5]. Skuteczność wprowadzanych innowacyjnych technologii efektywnego zarządzania zależna jest od doskonałego przygotowania menedżerów do strategicznego myślenia, wdrażania innowacji, zarządzania jakością, włączania wszystkich funkcji zarządzania w procesy i procedury ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa [Wysockij, 2018, ss. 7-8].

**Znaczenie zarządu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie.** Coraz większa złożoność otoczenia determinuje, że menedżer uwzględniać musi nowe sposoby wyobrażania rzeczywistości oraz artykułowania przedsiębiorstwa, czerpiąc równocześnie siłę z umiejętności wykreowania wizji przyszłości i skutecznego jej wdrożenia. Oprócz klasycznych umiejętności w zarządzaniu, takich jak przywództwo, zdolność do mobilizowania zespołu czy wewnętrzna energia, dla osiągnięcia pożądaných wyników, niezbędnymi wymogami, którym menedżer musi sprostać stają się adaptacyjność, mobilność, elastyczność, kreatywność, wielokulturowość i tworzenie sieci [Kurtyka, Roth, 2015, s. 212].

Głównymi kompetencjami zarządu firmy w zmianach są zdolności do:

- myślenia strategicznego zakładającego niepewność działania i ryzyko,
- przewodzenia w zmianach tj. tworzenia wizji organizacji w ruchu,
- motywowania interesariuszy, czyli tworzenie systemu wsparcia dla zmian [Masłyk-Musiał, 2014, s. 187].

Efektywność zmian dokonywanych w samorządowych wielobranżowych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej województwa zachodniopomorskiego, na co wskazują wyniki badań, zależna była od stopnia zaangażowania zarządu, co obrazuje poniższa tabela 3.

Tabela 3 – Czynniki sprzyjające zdolności do zmian w przedsiębiorstwie

Czynniki sprzyjające zdolności do zmian	wartość w [%]
Wiarygodne przywództwo organizacji	80,7
Zaangażowanie kierowników średniego szczebla	75,6
Różnorodność wykonywanych zadań	75
Szkolenia i zdobywanie wiedzy przez pracowników	73,8
Kompetencje pracowników	71,3

Zaufanie do zwolenników zmian- liderów zmian	<b>70,8</b>
Efektywna komunikacja	<b>70,7</b>
Kreatywne myślenie pracowników	<b>66,7</b>
Poczucie odpowiedzialności pracowników	<b>65,3</b>
Podjęcie innowacyjnych aktywności	<b>54,3</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań [Chruściel, 2019, s. 186].*

Wyniki badań w kwestii kluczowej roli zarządu w procesie dokonywania zmian w badanych przedsiębiorstwach ukazują jednoznacznie znaczenie wiarygodnego przywództwa, ale także zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla w procesie dokonywanych zmian. Skuteczność zmian zależna była od posiadanego doświadczenia pracowników w różnorodności wykonanych zadań, zdobytej wiedzy oraz kompetencji pracowników.

Tabela 4 – Determinanty procesu zmian strukturalnych

<b>Przebieg zmian strukturalnych</b>	<b>Stopień w %</b>
zaangażowanie zarządu w zmianę strategii i struktury	88,2
pozyskanie wiedzy o zmianach przez załogę	81,4
powiadamianie pracowników o zmianach	77,2
zaangażowanie pracowników w przebieg zmian	68,6
integracja pracowników z kierownictwem	66,8
postrzeganie zmiany jako zjawiska naturalnego	56,4
gotowość i przekonanie pracowników do zmian	56

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań [Chruściel, 2019, s. 195].*

Dokonywanie zmian procesów produkcyjnych czy usługowych w przedsiębiorstwie, jako reakcji na zmienne otoczenie, powoduje najczęściej równoczesną zmianę strategii oraz struktury organizacyjnej. Jak potwierdzają wyniki badań, dominującą rolę w procesach zmian odgrywa zarząd przedsiębiorstwa, przekazując wiedzę o konieczności dokonywania zmian, przygotowując oraz integrując załogę oraz wskazując, że zmiana jest naturalnym zjawiskiem współczesnych przedsiębiorstw.

Kluczem do pomyślnego wdrożenia programów przynoszących wzrost efektywności oraz warunkiem przystosowania do coraz bardziej zmiennego otoczenia, jest modyfikacja kultury organizacyjnej [Chruściel, Wyszomirski, 2014, s. 11], co bez wątpienia pozostaje w gestii zarządu przedsiębiorstwa.

Tabela 5 – Istotność przyczyn utrudniających wprowadzanie zmian strukturalnych

<b>Przyczyny utrudniające wprowadzanie zmian strukturalnych</b>	<b>Istotność w [%]</b>
Istniejąca kultura organizacyjna	62,6
Brak systemu motywacyjnego promującego zmiany	59,2
Brak przygotowania pracowników do zmian	49,2
Opór pracowników wobec zmian	48,8
Trudności w komunikowaniu się	46,6
Brak akceptacji organizacji związkowych	42

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań [Chruściel, 2019, s. 187].*

Najistotniejszymi przyczynami utrudniającymi przeprowadzanie zmian, na co wskazują wyniki badań zaprezentowane w tabeli 5, pozostaje istniejąca kultura organizacyjna oraz brak systemu motywującego, który promuje w przedsiębiorstwie

procesy niezbędnych zmian. Ważnymi przyczynami hamującymi wprowadzanie zmian są także brak przygotowania i opór pracowników wobec zmian oraz trudności w komunikowaniu się co często przekłada się na brak akceptacji istniejących w przedsiębiorstwie związków zawodowych. W wymienionych powyżej kwestiach przełamania oporu wobec zmian najważniejszą rolę odgrywa zarząd.

**Podsumowanie.** W odnoszących sukcesy przedsiębiorstwach obserwuje się zanik autokratycznego modelu zarządzania, czego przykładem jest organizacja fraktalna. Pojawił się również nurt organizacji turkus, w którym rolę zarządu przejmują aktywne, dobrze przygotowane zespoły pracownicze.

Dominująca rola zarządu przedsiębiorstwa coraz częściej ogranicza się do skutecznego przeprowadzania zmian oraz tworzenia warunków do coraz większej decentralizacji, przygotowania zespołów pracowniczych do różnorodnych konfiguracji procesów i zadań, wysokiej samodzielności w określaniu najkorzystniejszych mechanizmów motywacyjnych. Liderzy przedsiębiorstw koncentrować się będą na ciągłym doskonaleniu zarządzania, wykorzystując dostępne metody zarządzania oraz tworząc zasoby wiedzy do sprawnego przeprowadzania zmian w turbulentnym otoczeniu. Dokonując zmian w przedsiębiorstwie należy

Coraz większego znaczenia nabiera także wykorzystanie technologii informatycznych zarządzaniu procesami produkcyjnymi, analizie finansowej czy zarządzaniu strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

## Literatura

- 1 Bednarek M., 2007, Doskonalenie systemów zarządzania, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa.
- 2 Chruściel T.J., Wyszomirski A., 2014, Zmiana w zarządzaniu organizacją, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ORGMASZ, Warszawa.
- 3 Chruściel T.J., 2019, Zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej, niepublikowana praca doktorska, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- 4 Cyfert Sz., 2004, Model procesowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Zeszyty Naukowe nr 50, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- 5 Grudzewski W.M., Hejduk I.K., i in., 2010, Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- 6 Ignyś A., 2004, Motywacyjna rola partycypacji pracowniczej, [w:] *Zeszyty Naukowe*, nr 48, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- 7 Krupski R., (red.), 2005, Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 8 Kurtyka M., Roth G., 2015, Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- 9 Masłyk-Musiał E., 2014, Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- 10 Noga A., 2011, Teorie przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 11 Platonoff A., 2005, System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- 12 Wysockij O.A., 2016, Rol organizacyjnoej struktury predprijata w diagnostyce, sistemi upravlenija priedpriatiem, *Wiestnik*, nr 3, BGTY, Brest.
- 13 Wysockij O.A., 2018, Innowacyjnyje technologii efektiwnowo mienedźmienta w sistiemach upravlenija ustojcziwym socjalno-ekonomiczieskim razwitiem arganizacji, *Wiestnik*, nr 3, BGTY, Brest.