

JERZY WĄCHOL

NOWOCZESNE INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA A NADZÓR KORPORACYJNY

Wprowadzenie

Na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem (operacyjnym, taktycznym i strategicznym) menedżerowie mają do dyspozycji różne instrumenty zarządzania w postaci koncepcji, metodyk, metod i technik¹. Dotyczy to także nadzoru korporacyjnego, członków rad dyrektorów (w układzie monistycznym) i członków rad nadzorczych i zarządów (w układzie dualistycznym).

Umiejętne wykorzystanie danego instrumentu zarządzania w danym czasie, miejscu i sytuacji daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Liczba nowych lub starych, jednak ulepszonych instrumentów zarządzania stale rośnie, w związku z rozwojem nowoczesnych technologii, zwłaszcza informatycznych, postępem wiedzy i innowacji. Nie wszystkie są powszechnie znane, ponieważ często wywodzą się z wąskich specjalizacji i pochodzą z odległych krajów, co w dobie globalizacji i informatyzacji nie jest już tak wielką barierą, jak w przeszłości.

Zaznajomienie z tymi nowymi metodami, choćby skrótowe, wydaje się być pożyteczne. Pozwoli to bowiem w razie potrzeby umiejętnie wybrać dany instrument zarządzania, pogłębić wiedzę o nim (teoretyczną i praktyczną) i skutecznie

¹ W. Kowalczewski, *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 7.

zastosować. W literaturze przedmiotu² szeroko opisane zostały współczesne koncepcje i metody zarządzania, a także różnorodne instrumenty zarządzania, które mogą służyć do lepszego przygotowania kadry kierowniczej i obowiązujących nowych standardów zarządzania. To właśnie za decyzje są oceniani, awansowani, nagradzani czy zwalniani menedżerowie, a jak wiadomo, sukces ma zwykle wielu ojców, a porażka bywa sierotą.

Dla odniesienia sukcesu konieczne jest stosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania także w procesie decyzyjnym. Współczesne problemy w tym obszarze mają zwykle charakter bardzo złożony, wielowymiarowy, a decyzje – te zwłaszcza na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej – muszą być podejmowane w sytuacjach ryzykownych i niepewnych, a nie tylko w warunkach pewności. Ważny jest więc dobór odpowiednich instrumentów zarządzania, za których pomocą menedżer (także z najwyższego szczebla) może podjąć próbę rozwiązania problemów pojawiających się w jego działalności. Dotyczy to może także organów nadzorujących spółkę, a nawet pojedynczych akcjonariuszy podejmujących określone decyzje. Instrumenty te są tworzone przy okazji poszerzania się wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania wspomaganego nowoczesnymi technologiami, zwłaszcza informacyjnymi³. Przybierają one postać metod, technik, narzędzi czy koncepcji, a także zasad i reguł. Również praktyka, sfera konsultingu dostarczają menedżerom wielu praktycznych instrumentów (głównie narzędzi) zarządzania.

1. Instrumenty zarządzania możliwe do wykorzystania w podejmowaniu decyzji przez menedżerów

Jak wiadomo, podejmowanie decyzji jest aktem świadomego wyboru jednego spośród co najmniej dwóch różnych, możliwych rozwiązań. Warunki podejmowania decyzji mogą być różne od pewności do niepewności, od ryzyka do turbulencji. Dobry menedżer to taki, który podejmuje dobre decyzje w warunkach niepewności, ryzyka czy turbulencji, mając niewyraźne informacje, tam, gdzie problemy są słabo ustrukturyzowane. Inaczej – podejmowanie decyzji to proces rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania, prowadzącego

² *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 81, Poznań 2006, s. 12–20.

³ T. Kasprzak, *Biznes i technologie informacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003, s. 202.

do rozwiązania konkretnego problemu⁴. Aby jednak móc rozpoznawać, trzeba mieć odpowiednie informacje, a także wiedzę i instrumenty zarządzania. Przy podejmowaniu decyzji szczególną uwagę należy zwrócić na wykorzystanie informacji jako instrumentu wspomagającego podejmowanie decyzji. Należy przy tym pamiętać, że informacje powstają na podstawie danych, z nich zaś tworzy się wiedza, która kreuje kryteria myślenia i mądrości – konieczne także do podejmowania decyzji. Ważne jest, aby informacje wykorzystywane w procesie decyzyjnym były jak najlepsze, czyli istotne, nieobciążone błędem, nieprzypadkowe i możliwe do sprawdzenia⁵. Na podstawie bowiem nieprawdziwych informacji może powstać fałszywa wiedza, a decyzje podejmowane na jej podstawie mogą być zdecydowanie nietrafione.

Szersza klasyfikacja informacji jest przydatna do tworzenia informatycznych systemów zarządzania (ISZ)⁶. Ważny jest tutaj czas, jaki jest na podjęcie decyzji, jak również to, na jakim szczeblu podejmowane są decyzje. Podejmowane na szczeblu wykonawczym, operacyjnym czy taktycznym zwykle można opisać algorytmem, są to więc decyzje powtarzalne, rutynowe, tak zwane zaprogramowane. Na szczeblu strategicznym natomiast sytuacja jest trudniejsza, ponieważ problemy są nieustrukturyzowane, trudne do opisanego programem komputerowym czy regulaminem, stąd mamy do czynienia z decyzjami niezaprogramowanymi⁷ i tutaj systemy, metody, techniki mogą jedynie wspomagać podejmowanie decyzji. Na rysunku 1 zaprezentowano poziomy, na których podejmowane są decyzje w organizacji, zarazem przedstawiono integrację pionową systemów komputerowych dla zarządzania i wspomagania podejmowania decyzji.

Wachlarz zastosowań nowoczesnych instrumentów zarządzania do wspomagania problemów decyzyjnych może być bardzo szeroki. Na niższych poziomach zarządzania mogą to być systemy komputerowe różnego typu⁸, które wręcz podejmują decyzje lub podpowiadają podjęcie decyzji, na przykład SWD, SE, bądź też zarządzają całym procesem produkcyjnym i zaopatrzenia (MRP, ERP II, MES, SCM itd.). Są też systemy, które jedynie wspomagają pracę nad rozwiązy-

⁴ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 238.

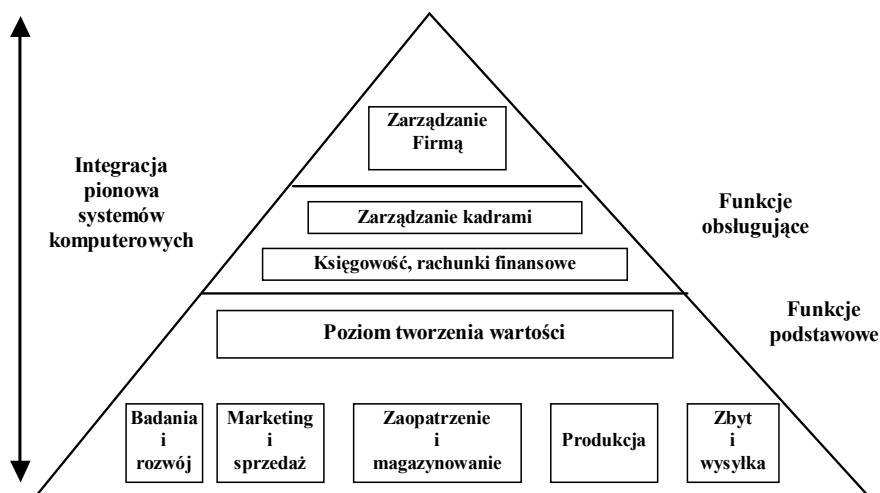
⁵ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 1997, s. 82–88.

⁶ W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 42–56.

⁷ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 268–269.

⁸ M. Partyka, *Logika wielowartościowych procesów decyzyjnych. Zastosowanie w komputerowym wspomaganiu projektowania i zarządzania*, WNT, Warszawa 2006, s. 10–32.

waniem różnych problemów serii CAM. Na wyższych szczeblach zarządzania, zwłaszcza strategicznego, systemy komputerowe (jako narzędzia, techniki) mogą być wykorzystywane głównie do wspomagania procesu podejmowania decyzji (bazy danych, przetwarzanie informacji, SIK itp.).



Rys. 1. Kierunki integracji komputerowej w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Kasprzak, *Biznes i technologie...*, s. 202.

W szerszej interpretacji instrumenty zarządzania obejmują:

- koncepcje zarządzania (klasyczne, behawioralne, systemowe, sytuacyjne, gry społecznej, społeczno-kulturowe⁹ i relacji z otoczeniem itd.),
- modele zarządzania (model racjonalnego celu, model procesu wewnętrznego, model stosunków międzyludzkich, model systemów otwartych¹⁰ itp.),
- metody zarządzania, zwane też czasami koncepcjami (*reengineering*, *benchmarking*, *outsourcing*, *lean management* oraz *lean manufacturing*, *time based management*, organizacja ucząca się, organizacja wirtualna, myślenie sieciowe¹¹, orientacja na klienta, zarządzanie jakością TQM, marketing, zarządza-

⁹ J. Rokita, W. Grudzewski, *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2007, s. 30–31.

¹⁰ R. Quinn, S. Faerman, M. Thompson, M. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 28.

¹¹ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 15–110.

nie strategiczne, organizacja innowacyjna, fuzje i przejęcia¹², zarządzanie projektami i ludźmi¹³, organizacja procesowa¹⁴ itd.),

- techniki zarządzania i narzędzia zarządzania (techniki matematyczne¹⁵, statystyczne, informatyczne, komunikacyjne, reguły i algorytmy działania, sposoby empirycznie itd.).

Jest to więc bardzo duże i szerokie, możliwe do wykorzystania instrumentarium zarządzania.

Podejmowanie decyzji, w którym używa się danego instrumentu zarządzania, może być nieco inne. Zwykle ułatwiają one podejmowanie decyzji, zwiększając skuteczność zarządzania. Ponadto, jak dowodzi historia, następuje ciągły rozwój koncepcji, modeli, metod, technik i narzędzi zarządzania, które są wykorzystywane także w nadzorze korporacyjnym¹⁶.

2. Koncepcje pozyskiwania wiedzy do podejmowania decyzji menedżerskich a systemy informatyczne

Wydaje się słuszne postawienie hipotezy, że dla osiągnięcia określonego celu czy zrealizowania zadania potrzebna jest pewna optymalna wiedza, której jednak nie powinno być za dużo, ani za mało w danej sytuacji i czasie. Można więc założyć, że istnieje pewne optimum wiedzy, która jest potrzebna do skutecznej realizacji danego działania w danej sytuacji (rysunek 2).

Chociaż na pierwszy rzut oka wydaje się, że jest to zasada dość kontrowersyjna, że raczej zawsze lepiej wiedzy mieć więcej niż mniej, to jednak po głębszym przemyśleniu wydaje się ona słuszna. Potwierdza to praktyka. Okazuje się, że niedomiar wiedzy szkodzi, co jest oczywiste, ale i nadmiar wiedzy może być niepotrzebnym ciężarem, balastem przy podejmowaniu działań zmierzających do określonego celu w danej sytuacji.

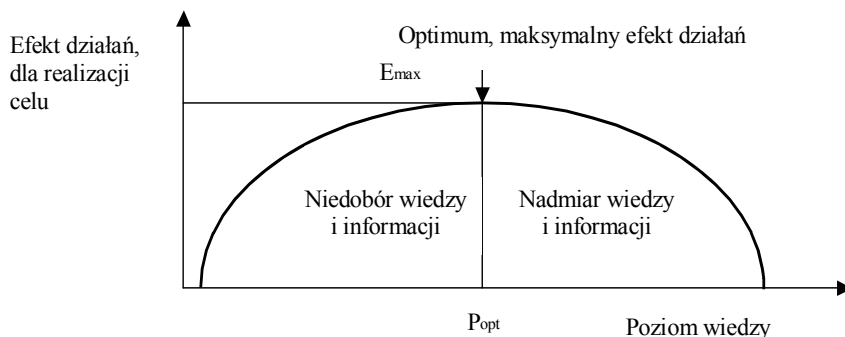
¹² Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 43.

¹³ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 88–192.

¹⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 53–122.

¹⁵ J. Wąchoł, *Problematyka transportowa i zagadnienia przydziału*, w: *Matematyczne techniki zarządzania. Przykłady i zadania*, red. Z. Łucki, Wydawnictwa AGH, SU 1614, Kraków 2001, s. 204–228.

¹⁶ A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 113.



Rys. 2. Zasada optymalnej wiedzy przy podejmowaniu decyzji dla realizacji określonego działania w danej sytuacji, miejscu i czasie

Źródło opracowanie własne.

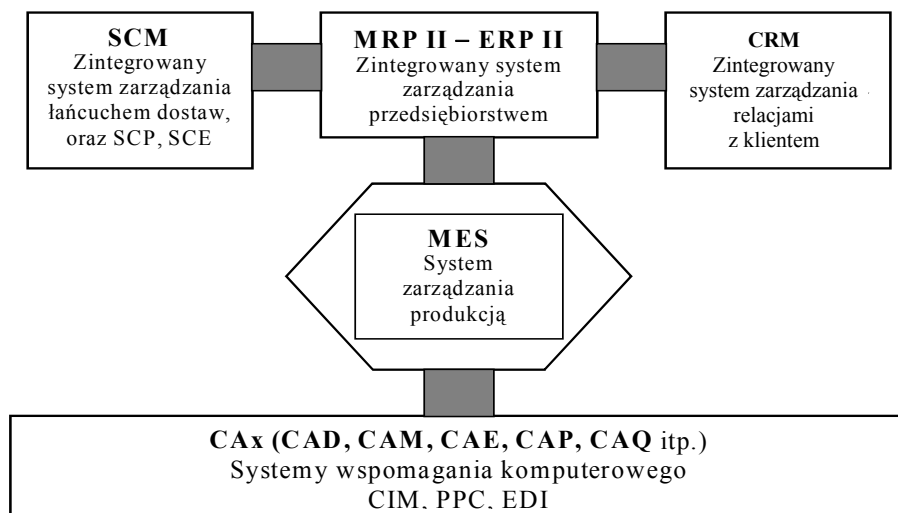
Tak czy inaczej, zdobytą wiedzę trzeba gromadzić i w uporządkowany sposób zapisywać, na przykład w tak zwanych bazach wiedzy. Mając takie rozległe bazy wiedzy (własnej i obcej), można wykorzystać tę, która prawdopodobnie będzie potrzebna do osiągnięcia celu. Po realizacji zadania wiedzę tę należy „wprowadzić” w stan uśpienia (oddać do bazy wiedzy), posiłkując się przy wyznaczaniu zadań potrzebnych do osiągnięcia kolejnego celu nową wiedzą. Działa to podobnie, jak w wypadku ładowania programów komputerowych, aplikacji baz danych do systemu komputerowego, które akurat potrzebujemy, resztę zaś wymazujemy, by nie zajmować niepotrzebnie pamięci operacyjnej i dyskowej komputera.

Programy, bazy danych można mieć na oddzielnych nośnikach zapisu. Rodzi się tu jednak problem związany z zarządzaniem wiedzą, który może być kluczowy przy podejmowaniu decyzji (podobnie jak gromadzenie niezbędnych zasobów materialnych do zaspokojenia potrzeb przy realizacji określonego działania, na przykład towarów, narzędzi, maszyn, urządzeń, budynków) w ramach wykorzystania instrumentów zarządzania¹⁷.

W organizacji poszczególni członkowie mają określoną wiedzę, często specjalistyczną, każdy pracownik może mieć inny zakres wiedzy, a także pewne indywidualne możliwości do uzupełniania wiedzy, o czym też należy pamiętać. Wiedza jest w umysłach poszczególnych ludzi. Stąd bardzo przydatne mogą się okazać tak zwane mapy wiedzy, na których graficznie przedstawia się, kto czym zajmuje się w organizacji, kto na czym potencjalnie się zna, jakie są zależności między poszczególnymi pracownikami, jak może przepływać wiedza i informacja między nimi, kto na jakich decyzjach się zna najlepiej itd.

¹⁷ M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa 2006, s. 52–89.

Dla podniesienia możliwości zarządzania produkcją, obsługi klienta i efektywności procesów decyzyjnych wprowadzono wiele zintegrowanych systemów komputerowych zarządzania przedsiębiorstwem. Choć mogą być różne programy i systemy komputerowe, wyprodukowane przez różne firmy (na przykład Oracle, SAP, Peoplesoft, J.D. Edwards, Bean), oznaczono je w grupach odpowiednimi skrótami, co zaprezentowano na rysunkach 3 i 4.

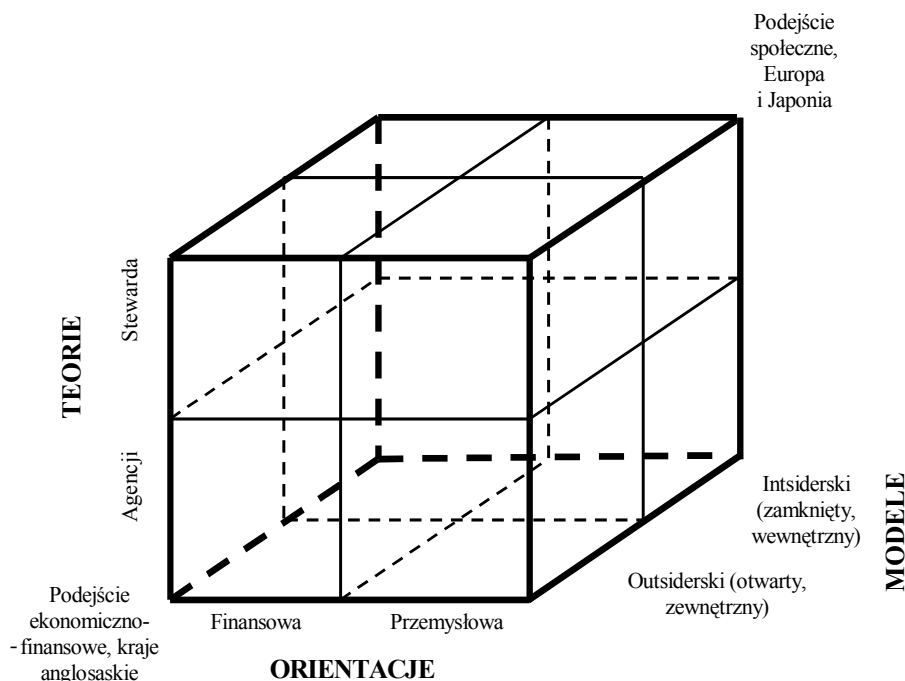


Legenda: BOM (*Bill of materials*) – listy materiałowe, BPE (*Business Process Execution*) – zarządzanie procesami biznesowymi, CAD (*Computer Aided Design*) – komputerowe wspomaganie projektowania, CAE (*Computer Aided Engineering*) – komputerowe wspomaganie prac inżynierskich, CAM (*Computer Aided Manufacturing*) – komputerowe wspomaganie produkcji, CAP (*Computer Aided Planing*) – komputerowe wspomaganie planowania, CAQ (*Computer Aided Quality*) – komputerowe wspomaganie jakości, CAx (*Computer Aided „x”*) – komputerowe wspomaganie wartości „x”, CIM (*Computer Integrated Manufacturing*) – wytwarzanie zintegrowane komputerowo, CNC (*Computerized Numerical Control*) – komputerowe numeryczne sterowanie, CRM (*Customer Relationship Management*) – zarządzanie relacjami z klientem, EDI (*Electronic Data Interchange*) – Elektroniczna wymiana danych, ERP (*Enterprise Resource Planning*) – system planowania zasobów przedsiębiorstwa, FMS (*Flexible Manufacturing Systems*) – elastyczne systemy produkcji, MES (*Manufacturing Execution System*) – system zarządzania produkcją, MRP II (*Material Resource Planning*) – planowanie zasobów materiałowych, NC (*Numerical Control*) – numeryczne sterowanie, PDM (*Product Data Management*) – zarządzanie danymi produktu, PPC (*Production Planning and Control*) – planowanie i sterowanie produkcją, SCE (*Supply Chain Execution*) – realizacja łańcucha dostaw, SCM (*Supply Chain Management*) – zarządzanie łańcuchami dostaw, SCP (*Supply Chain Planning*) – planowanie łańcucha dostaw

Rys. 4. Łańcuch integracji systemów technicznych, produkcyjnych i administracyjnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Kasprzak, *Biznes i technologie...*, s. 223.

3. Nadzór korporacyjny w warunkach globalizacji i wykorzystania nowoczesnych instrumentów zarządzania

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) w warunkach procesów globalizacji musi uwzględniać wykorzystanie nowoczesnych instrumentów zarządzania nie tylko w praktyce zarządów, rad nadzorczych i rad dyrektorów, ale także na niższych szczeblach zarządzania. Dzięki temu wzrosną możliwości podejmowania właściwych działań menedżerskich, pozwoli szybko reagować na powstałe problemy, a także da możliwości uzyskania przewagi nad konkurencją. Niezależnie od modeli, orientacji i teorii nadzoru korporacyjnego (rysunek 5), wykorzystanie nowoczesnych instrumentów zarządzania jest koniecznością, przy czym nie chodzi tylko o koncepcje czy metody, ale także o techniki oparte na technologiach informatycznych.



Rys. 5. Kostka dychotomiczna nadzoru korporacyjnego

Źródło: A. Peszko, *Rada nadzorcza...*, s. 135.

Efektywny nadzór korporacyjny jest podstawą procesu regeneracyjnego w gospodarkach przejściowych i ważnym elementem w procesach globalizacji. Usprawnia on funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstw przez zmniejszanie konfliktów interesów i redukowanie okazji do zachowań nieuczciwych lub oportunistycznych. Poprawia jakość informacji dostępnej uczestnikom rynku kapitałowego i ułatwia dostęp do finansowania zewnętrznego. W krajach, w których systemy nadzoru korporacyjnego są dobrze rozwinięte, gospodarka również dobrze funkcjonuje, co potwierdzają dane społeczno-ekonomiczne w wybranych państwach świata¹⁸. Coś takiego, jak nadzór korporacyjny, istnieje i rozwija się nie tylko w USA i UE, ale także w pomyślnie transformujących się Chinach.

Podsumowanie

Z prezentowanego materiału wynika, że zastosowanie nowoczesnych instrumentów zarządzania do wspomagania procesów decyzyjnych jest duże i może usprawnić zarządzanie, pod warunkiem że instrumenty są dobrze dobrane i wykorzystane do danej sytuacji decyzyjnej. Ich zastosowanie w nadzorze korporacyjnym jest koniecznością, jednak ich odpowiedni dobór na danym szczeblu zarządzania jest równie ważny. Instrumenty tworzone są przez nauki o zarządzaniu jako skutek rozwoju wiedzy oraz różnych technologii. Przybierają postać narzędzi, metod, technik, koncepcji, a także zasad i reguł, z których korzysta się w praktyce zarządzania. Nowoczesne instrumenty dają nadzieję na osiągnięcie sukcesu w krótkim czasie. Często są dla menedżerów receptą na sukces, przez co stają pociągające i modne. Nie zawsze jednak to co modne, sprawdza się w każdej sytuacji, miejscu i czasie, o czym należy pamiętać, chcąc uniknąć porażki.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa 2006.

Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002.

Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁸ J. Wąchol, *Kodeksy dobrych praktyk w świetle gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Kluczowe relacje w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Godziszewski, UMK w Toruniu, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 267–284.

- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 81, Poznań 2006.
- Kasprzak T., *Biznes i technologie informacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
- Kowalczewski W., *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Partyka M., *Logika wielowartościowych procesów decyzyjnych. Zastosowanie w komputerowym wspomaganie projektowania i zarządzania*, WNT, Warszawa 2006.
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 1997.
- Peszko A., *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Quinn R., Faerman S., Thompson M., McGrath M., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Rokita J., W. Grudzewski, *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2007.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Wąchol J., *Kodeksy dobrych praktyk w świetle gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Kluczowe relacje w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Godziszewski, UMK w Toruniu, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Wąchol J., *Problematyka transportowa i zagadnienia przydziału*, w: *Matematyczne techniki zarządzania. Przykłady i zadania*, red. Z. Łucki, Wydawnictwa AGH, Kraków 2001.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

MODERN MANAGEMENT INSTRUMENTS AND CORPORATE GOVERNANCE

Summary

The study presents the chosen modern instruments of management (the conceptions, models, method, technique and tools) for aid decision processes. The weight of instruments of management to improving management was underlined in this refer.

However for effective management, for good decision process and solving problems is necessary suitable choosing and utilization of instruments of management in time place and situation. Use of these technologies in frames of globalization process and corporate governance in companies creates the new challenges and new possibilities. The audit and control over companies by owners, shareholders and stakeholders is fuller, and the meeting, the votes can be to hold with electronic road also. The study contains also, the statistical counted relating data of saturation the computer technologies in the different societies and also the relating the corporate governance and codes of good practices data published in Internet.

Translated by Jerzy Wąchol