

# Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe

W czerwcu 1998 roku odbyła się trzecia już, ogólnopolska konferencja naukowa, organizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa AE we Wrocławiu pod cyklicznym hasłem *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, tym razem z podtytułem: – *koncepcje przekrojowe*<sup>\*)</sup>.

Intencją organizatorów było podjęcie próby odzwierciedlenia stanu poglądów i doświadczeń praktycznych polskiego środowiska naukowego i przedstawicieli menedżmentu, dotyczących przesłanek, warunków, zakresu i tendencji w stosowaniu przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami. Cel ten, tak w opinii organizatorów, jak również – co bardziej przecież istotne – kilkudziesięciu uczestników konferencji, udało się w dużym stopniu zrealizować. Złożyła się na to zarówno wysoka jakość przygotowanych referatów, jak i – co szczególnie warto podkreślić – żywa, niejednokrotnie przekraczająca ramy czasowe wyznaczone przez organizatorów, dyskusja. Spośród kilkudziesięciu referatów chcemy wskazać na te, które przygotowane zostały na zamówienie organizatorów i stały się podstawą prowadzonych w kolejnych blokach tematycznych dyskusji. Były to referaty prof. prof.:

● Jerzego Kortana – *Nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – krytyczne spojrzenie*,

● Anieli Styś – *Marketing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*,

● Brygidy Grzeganeck-Więcek – *Controlling a zarządzanie przedsiębiorstwem*,

● Piotra Blaika – *Logistyka a zarządzanie przedsiębiorstwem*,

● Tadeusza Wawaka – *TQM a zarządzanie*,

● Kazimierza Perechudy – *Reengineering a zarządzanie*.

Próbie zakresienia ogólnych ram dyskusji, tzn. jej zakresu przedmiotowego i głównych problemów (pytań) badawczych dotyczących współczesnych, przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem stanowił referat prof. Jana Lichtarskiego, który przedstawiamy niżej. Najbardziej istotne wątki i rezultaty samej dyskusji chcielibyśmy przedstawić czytelnikom w kolejnym numerze „PO”.

*prof. dr hab. Henryk Jagoda*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

<sup>\*)</sup> *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*. Wydawnictwo AE Wrocław 1998.

Jan Lichtarski

## Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania

Charakterystyczną cechą obecnego etapu rozwoju nauki zarządzania oraz jej zastosowań w praktyce działalności gospodarczej **jest wielość i różnorodność rekomendowanych koncepcji (filozofii, podejść, orientacji ...) zarządzania** oraz

związanych z nimi bardziej szczegółowych metod, technik i narzędzi.

Stan ten z jednej strony jest czynnikiem dynamizującym rozwój teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami, z drugiej zaś strony wywołuje wiele



niejasności, wątpliwości czy wręcz kontrowersji, zarówno na płaszczyźnie poznawczej (merytorycznej i metodologicznej), jak też na płaszczyźnie użytecznej. Intencją tego opracowania jest rozpoznanie (identyfikacja) owych niejasności, wątpliwości i kontrowersji oraz sformułowanie stosownych pytań, które stanowiłyby ukierunkowanie i zachętę do dyskusji zmierzającej do pełniejszego wyjaśnienia: **czym w istocie są owe koncepcje; jakie mogą być obszary (dziedziny) i zakresy (zasięg) ich wpływu na wizerunek systemu zarządzania przedsiębiorstwem; jakie są wzajemne relacje między nimi, zwłaszcza relacje komplementarności i substytucyjności; jakie są warunki ich skutecznego urzeczywistnienia w praktyce gospodarczej; jakie typowe zagrożenia ograniczają ową skuteczność; czy i jak można zredukować skutki tych zagrożeń, itd., itp.**

Istotne cechy prezentowanego opracowania to: jego przekrojowy, bardzo rozległy tematycznie charakter oraz nastawienie na dostrzeganie problemów i stawianie pytań, a nie formułowanie zaleceń, recept, propozycji rozwiązań modelowych, itp., co dominuje w piśmiennictwie z tego zakresu. Z tych też powodów ograniczamy do niezbędnego minimum bezpośrednie odniesienia do literatury przedmiotu – biorąc pod uwagę wszystkie interesujące nas koncepcje łącznie – literatury bardzo bogatej. Nie oznacza to bynajmniej chęci jej ignorowania. Raczej jest to wyraz chęci zdobycia się na własną refleksję nad sformułowanymi wyżej pytaniami, refleksję nie tłumioną poglądami i opiniami nawet poważnych w poszczególnych dziedzinach autorytetów.

Próby nadawania systemowi zarządzania, czy po prostu zarządzaniu przedsiębiorstwem, pewnych wyrazistych cech specyficznych, pewnej orientacji teoretyczno-metodologicznej, pewnej tożsamości, mają długą i złożoną historię. Odmienne były wizerunki (obrazy) systemu zarządzania przedsiębiorstwem formułowane np. na gruncie podejść: mechanicznego, biologicznego, behawioralnego, systemowego, ilościowego, itp.<sup>1)</sup> Zalecanym i/lub stosowanym modelom zarządzania, opartym na pryncypiach tych podejść (skrojonych na ich modłę) nie nadawano jednak zwykle konkretnych nazw (imion własnych). Ale już lata 60. i 70. przynoszą wiele tzw. systemów zarządzania, jak np.<sup>2)</sup>:

- zarządzanie przez odchylenia,
- zarządzanie przez wyjątki,
- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie systemowe („by system”),
- zarządzanie przez konflikt, itd. ...

Zawarte w tych propozycjach rozwiązania, zarówno w swej warstwie koncepcyjnej, jak i projekto-wdrożeniowej skupiały swą uwagę zwykle na odmiennych celach i sposobach ich osiągnięcia, odmiennych funkcjach, zasobach, itd., co narzucało odmienną kreowanych na ich gruncie modeli zarządzania.

Pod wpływem narastającej zmienności i burzliwości otoczenia, począwszy od lat 70., pojawiają się nowe „punkty ciężkości” w modelowaniu systemów zarządzania przedsiębiorstwem, nowe koncepcje odnoszące się do ich ogólnego wizerunku i ich operacjonalizacji (rozwiązań bardziej szczegółowych). Istotną cechą owych propozycji, zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i wykonawczym (projektowo-wdrożeniowym) jest **wyraźna tendencja do nadania systemowi zarządzania, jako całości, pewnej charakterystycznej orientacji, tożsamości, tendencja do zawładnięcia owym systemem, do nadania mu niewątpliwie pożądanym cechom „integratywności”.**

Są wśród nich koncepcje „nazwane”, takie np. jak:

- marketing,
- controlling,
- logistyka,
- TQM,
- HRM,
- *lean management*,
- *reengineering* (BPR),

ale są też „nie nazwane” lub takie, których propozycje nazw nie zyskały jeszcze powszechnej aprobaty. Można by tu wymienić np. proponowaną przez M. Bratnickiego<sup>3)</sup> koncepcję „zarządzania nadzwyczajnego” lub inne propozycje określane jako „zintegrowany system zarządzania”, „kompleksowy system zarządzania”<sup>4)</sup>, itd.

Chcąc podjąć dyskusję nad sformułowanymi na wstępie pytaniami, należałoby zidentyfikować podstawowe, konstytutywne cechy każdej z rozpatrywanych koncepcji. I tu napotykamy na pierwszą i to bardzo poważną trudność. Okazuje się bowiem, że **koncepcje te – zarówno co do swej istoty, jak i co do szczegółowych rozwiązań – opisywane są w sposób znacznie zróżnicowany.** W literaturze można znaleźć przeglądy definicji bądź określeń poszczególnych koncepcji, np.: marketingu, controllingu czy logistyki – zawierające po kilkanaście do kilkadziesiąt propozycji<sup>5)</sup>. Mamy tu więc do czynienia z materiałem słabo ustrukturyzowaną, niedookreśloną, można by rzec – rozmytą. Już z tego jednego faktu nietrudno o negatywne konsekwencje zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej. Podejmując np. z kimś rozmowę na temat controllingu nie mamy *a priori* pewności, że rozmawiamy o tym samym, gdyż rozmówca istotę, zakres i formy stosowania tej koncepcji może pojmować inaczej. W zbliżonym stopniu dotyczy to wszystkich interesujących nas koncepcji.

Pewnym problemem w omawianej tu kwestii identyfikacji poszczególnych koncepcji jest występująca niekiedy **tendencja do ich zawężania, traktowania – w naszym przekonaniu – w sposób nazbyt instrumentalny.**

Jeśli bowiem to, co jest przedmiotem naszych rozważań, nazywamy – nawet na zasadzie skrótu myślowego – odpowiednio: marketingiem, control-

lingiem, logistyką, itd., to oznacza to nic innego, jak: marketingowa koncepcja (orientacja ...) zarządzania, controllingowa koncepcja zarządzania, logistyczna koncepcja zarządzania, itd., itp. Inaczej można by to określić jako zastosowanie (wykorzystanie) koncepcji: marketingowej, controllingowej, logistycznej, itd. w zarządzaniu.

O tym, że nie wszyscy i nie zawsze podobnie pojmują relacje między owymi koncepcjami a zarządzaniem nietrudno się przekonać. Jeśli np. w nazwie kierunku studiów występuje określenie „zarządzanie i marketing”, to oznacza, że marketing, jeśli nawet jest czymś stycznym w relacji do zarządzania, to jednak do niego nie należy, nie jest w swej warstwie koncepcyjnej pewną opcją zarządzania. Albo jeśli pojawia się tytuł monografii „Zarządzanie marketingiem”<sup>6)</sup> to sugeruje to także, że marketing nie jest immanentną częścią (cechą) zarządzania, że jest pewnym zbiorem funkcji rzeczowych, takich jak np.: zaopatrzenie, techniczne przygotowanie produkcji, itd., którym trzeba zarządzać. Podobnej natury wątpliwości dotyczą i innych koncepcji. Na przykład logistyka raz bywa interpretowana jako system przepływu strumieni materialnych w ramach procesu gospodarczego (łącznie z ich stroną fizyczną, wykonawczą), innym zaś razem raczej lub zdecydowanie traktowana jest jako system regulacji, sterowania czy też zarządzania przepływem owego strumienia.

Pogłębieniu trudności jednoznacznej identyfikacji i interpretacji interesujących nas koncepcji sprzyja może nie powszechna, ale nazbyt często występująca wśród ich znawców (przedstawicieli) **tendencja do „odcinania się od korzeni”**. Nie dotyczy to może współczesnego pojmowania marketingu, którego rodowód został dość wszechstronnie i rzetelnie opisany w literaturze. Ale w innych przypadkach bywa tak, że przemilcza się bądź wręcz neguje jakiegokolwiek związku określonej koncepcji z innymi, wcześniejszymi koncepcjami czy metodami. Nie jest z pewnością zjawiskiem pozytywnym przemilczanie faktu, iż u źródeł koncepcji controllingowej leży między innymi i „zarządzanie przez cele”, i tzw. wewnętrzny rozrachunek gospodarczy, i wiele klasycznych pryncypiów teorii, i praktyki planowania, jak np. to, że do dobrego planowania na poziomie operacyjnym potrzebna jest dobra baza normatywna, itd. A już na pewno jest szkodliwe bezpodstawne demonstrowanie odmienności i oryginalności koncepcji.

Wątpliwości natury interpretacyjnej dla poszczególnych koncepcji pogłębiać może także zjawisko ich swoistej dywersyfikacji. Jeśli np. z niemałym trudem uda nam się odnaleźć w gąszczu różnych ujęć istotę controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, to nowe wątpliwości nieuchronnie pojawiają się, jeśli dokonamy podziału na controlling operacyjny i strategiczny<sup>7)</sup> lub jeśli np. wyodrębnimy controlling personalny<sup>8)</sup>. Czy nie należałoby w tej sytuacji wyodrębnić controllingu np. rzeczowego,

finansowego, itd.? Rodzi się pytanie: **czy nie tworzymy zbędnych, sztucznych, abstrakcyjnych bytów, które bardziej blokują niż torują drogę rozwoju poszczególnych koncepcji w aspekcie poznawczym i utylitarnym?**

Bardzo istotną, wywołaną na wstępie kwestią, są **wzajemne relacje między poszczególnymi koncepcjami**. Jest to – jak sądzę – szczególnie istotne zagadnienie z punktu widzenia praktycznych zastosowań owych koncepcji. Menedżerowi firmy należałoby bowiem ułatwić zadanie wyboru kierunków, zakresu i sposobu doskonalenia systemu zarządzania w sytuacji, kiedy spotykając się z przedstawicielem jednej koncepcji otrzymuje ofertę i obietnicę rozwiązania niemal wszystkich dręczących go problemów, po czym spotykając się z przedstawicielem innej koncepcji otrzymuje podobną obietnicę co do rozwiązania tych samych problemów, choć z wykorzystaniem innych zasad, metod i narzędzi. Staje on wówczas przed pytaniem: **czy wybrać jedną koncepcję (a jeśli tak, to którą) odrzucając inne, czy zdecydować się na zastosowanie kilku i jakich jednocześnie lub w określonej kolejności?**

Podstawą wyboru powinna być konfrontacja wymagających rozwiązania problemów przedsiębiorstwa z możliwie rzetelną wiedzą na temat realnych konsekwencji stosowania poszczególnych koncepcji, a to – jak wynika z poprzednich rozważań – nie jest łatwe.

Uwzględniając tę ostatnią okoliczność oraz przyjęte cele i ramy objętościowe tego opracowania, rezygnujemy z pogłębionej, popartej odpowiednią argumentacją, identyfikacją celów oraz obszarów zastosowania i oddziaływania poszczególnych koncepcji. Czynimy to także w przekonaniu, że zdecydowanie lepiej zadanie to mogliby wykonać odpowiedni specjaliści.

Chcąc jednak zastanowić się nad wzajemnymi relacjami między poszczególnymi koncepcjami zmuszeni jesteśmy, choćby w sposób najbardziej ogólny, wypowiedzieć się na temat istoty (celów, obszarów stosowania i oddziaływania, itp.) każdej z tych koncepcji. Zdajemy sobie przy tym sprawę, że przytoczone niżej rozumienie owej istoty może u wielu osób budzić kontrowersje z przyczyn, o których wyżej była mowa.

Dla koncepcji **marketingowej** charakterystyczne jest ukierunkowanie (orientacja) celów i wszelkich działań w przedsiębiorstwie (nie tylko tych, które dotyczą bezpośrednio relacji: przedsiębiorstwo – rynek) w taki sposób, aby zapewnić możliwie wysoki poziom satysfakcji konsumenta (klienta).

**Controllingowa** koncepcja zarządzania w naszym przekonaniu zawiera w swej istocie takie ukierunkowanie procesu zarządzania (w tym procesie informacyjnego), aby poprzez racjonalizację decyzji i działań wykonawczych w całym obszarze działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, zapewnić osiągnięcie możliwie korzystnego wyniku finansowego.



W koncepcji **logistycznej** dostrzegamy przede wszystkim ukierunkowanie na racjonalizację systemu zarządzania (sterowania) przepływem strumieni materialnych w procesie gospodarczym przedsiębiorstwa, tak by osiągać zamierzoną skuteczność tego przepływu przy możliwie niskich łącznych kosztach (nakładach).

Koncepcja **Total Quality Management (TQM)** zawiera w sobie wyraźną intencję do zorientowania systemu zarządzania w taki sposób, aby główna uwaga kadry zarządzającej i personelu wykonawczego skupiona była na osiąganiu możliwie wysokiego poziomu jakości: pracy, przebiegu procesów, produktów.

**Human Resources Management (HRM)** to koncepcja upatrująca głównych przesłanek racjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem w odpowiednim ukształtowaniu i szeroko pojętym umotywowaniu dla pożądanych zachowań całego zespołu pracowniczego.

Dwie kolejne z wymienionych wcześniej koncepcji znalazły się tu, mimo iż dotyczą one przede wszystkim kierowania (zarządzania) procesem przygotowania i wdrażania gruntownych zmian w przedsiębiorstwie i w samym procesie zarządzania. Ale jednocześnie zawierają one wyraźne wskazania dotyczące sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym zarządzania przedsiębiorstwem) po przeprowadzeniu zmian, a więc wpływają modelująco na system zarządzania przedsiębiorstwem, podobnie jak inne, wcześniej omówione koncepcje. To właśnie stanowiło podstawę uwzględnienia ich w naszych rozważaniach.

Przy okazji warto zauważyć, że występują też koncepcje metodologiczne dotyczące sposobu prowadzenia samego procesu przygotowania i wdrażania zmian w funkcjonowaniu (w tym w zarządzaniu) przedsiębiorstwa, którymi tu zajmować się nie będziemy, a ich przykładem jest **benchmarking**.

Jedną z kolejnych, objętych naszym zainteresowaniem koncepcji jest **lean management**. Jest to koncepcja „odchudzonego” zarządzania czy też szerzej – funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jej zasadniczym przesłaniem jest zdejmowanie nadmiernego balastu, unikanie wszelkiego marnotrawstwa i osiąganie racjonalności we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa i w gospodarowaniu jego wszystkimi zasobami. Jest to swoista filozofia chłodnej kalkulacji, prostoty, oszczędności.

Ostatnia z wymienionych, koncepcja **reengineeringu**, poza tym, że oferuje właściwe sobie metodyczne podejście do przygotowania i wprowadzenia gruntownych zmian w przedsiębiorstwie (co nas tu mniej interesuje), zaleca także przyjęcie i stosowanie w toku działalności zarządczej dość bogatej i wszechstronnej wiązki ogólnych reguł (zasad) postępowania zmierzających do racjonalizacji i poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, reguł w zdecydowanej większości zalecanych także przez inne koncepcje zarządzania. Trudno

nawet wskazać na specyficzne rozłożenie akcentów, poza tym, że zaleca się tu, aby w zarządzaniu jako punkt wyjścia i swoisty priorytet traktować potrzeby klienta, koncentrować uwagę na osiąganiu zamierzonych w tym zakresie wyników nie poprzez racjonalną realizację poszczególnych, wyodrębnionych funkcji, lecz poprzez racjonalne przeprowadzenie całego, nakierowanego na końcowy wynik, procesu.

**Próba porównania głównych celów (orientacji) i obszarów oddziaływania poszczególnych koncepcji, przy bardzo wysokim stopniu ogólności ich charakterystyki, prowadzi do wniosku, że w większości przypadków, tzn. wyłączając *lean management* i *reengineering*, mogą i powinny się one uzupełniać.** Marketingowej orientacji na klienta może towarzyszyć controllingowa orientacja na wynik finansowy (jeśli nawet w bardziej szczegółowo określonej strukturze celów i działań mogą pojawić się obszary konfliktowe), a także logistyczna orientacja na sprawność przepływu strumieni materialnych, leżąca u podstaw TQM orientacja na jakość oraz leżąca u podstaw HRM orientacja na człowieka.

Jedynie w przypadku zamiaru czy faktu jednoczesnego stosowania bardziej uniwersalnych koncepcji *lean management* i *reengineeringu*, bądź którejś z tych koncepcji w powiązaniu z każdą z pozostałych, pojawiają się wspólne pola zainteresowań i ewentualnych konfliktów na tle alternatywnych zaleceń, co już na tak ogólnym etapie rozważań wymagałoby wyznaczenia „linii demarkacyjnych i stref buforowych”, czyli wyznaczenia głównych relacji między poszczególnymi koncepcjami, to znaczy relacji komplementarności i substytucyjności.

Nieco inaczej problem owych współzależności wygląda na poziomie operacyjnym. I tak np. to, co leży u samych podstaw HRM (orientacja na człowieka), w bardziej szczegółowej charakterystyce da się wyraźnie dostrzec w innych koncepcjach, a w szczególności w TQM<sup>9)</sup> i *lean management*. To, że np. przedstawiciele TQM dostrzegają dużą rolę prawidłowego rozwiązywania problemów zarządzania zasobami ludzkimi w kształtowaniu sprawnego systemu zapewniania jakości, jest niewątpliwie słuszne i cenne. Rodzi się jednak pytanie, czy owo rozwiązywanie problemów „ludzkich” powinno być oparte wyłącznie czy też głównie na inspiracji płynącej z TQM, czy np. *lean management*, gdzie wątek „ludzki” jest również wyraźnie zaznaczony, czy też definiowanie, diagnozowanie i rozwiązywanie problemów zarządzania personelem powinno być podejmowane w sposób bardziej całościowy, uwzględniający wszystkie inne przesłanki i cele, którym służyć może zaszczerpienie w przedsiębiorstwie HRM.

Podobnych **wspólnych obszarów zainteresowań** – choć z różnych pobudek i różnych punktów widzenia – **na poziomie operacyjnym stosowania poszczególnych koncepcji dałoby się za-**

**obserwować znacznie więcej.** Więcej też jawi się potencjalnych pól konfrontacji.

Problem ten rodzi się i narasta w wyniku wyraźnych tendencji do rozszerzania obszarów ingerencji w system zarządzania przedsiębiorstwem ze strony poszczególnych koncepcji, czyli wraz (w związku) z wychodzeniem owych koncepcji w ich warstwie operacyjnej poza ich obszary i cele stanowiące dla nich swoisty „rdzeń”.

Na tle tej części rozważań warto wydaje się sformułowanie wątpliwości i pytań:

● **czy owo rozwijanie „wszerz” owych koncepcji i próba zawłaszczenia nowych pól objętych zainteresowaniami innych nie idzie zbyt daleko?**

● **jeśli okaże się, że określony obszar działalności przedsiębiorstwa (zasób, proces ...) pozostaje pod wpływem regulacyjnych oddziaływań różnych koncepcji, na jakich zasadach układać relacje między nimi, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych.**

Jak np. rozstrzygać dylematy wynikające z dopuszczalnego na gruncie koncepcji marketingowej dążenia do nadania najlepszych – z punktu widzenia klienta – cech produktu, a więc najwyższej jakości, przy skłonności do milczącej zgody na ewentualne tego konsekwencje po stronie kosztów, w sytuacji gdy w ramach TQM zamiar kształtowania nie tylko wysokiej jakości, ale także możliwie korzystnych relacji: jakość – koszty jest silniejszy, a już zupełnie jest to bezwarunkowy nakaz w ramach koncepcji controllingowej?

Konkludując tę część rozważań, nasyconą większą liczbą pytań niż odpowiedzi, wydaje się uzasadniona teza, iż **mimo ryzyka pewnych kłopotów, trudności, kontrowersji związanych ze stosowaniem różnych koncepcji jednocześnie, lepszym kierunkowo działaniem jest próba kojarzenia tych koncepcji w odpowiednio dobranych konfiguracjach i zakresie niż traktowanie ich alternatywnie, substytucyjnie.**

Właściwe rozwiązanie na poziomie koncepcyjno-strategicznym kwestii stosowania interesujących nas koncepcji w praktyce jest warunkiem bardzo ważnym osiągnięcia powodzenia, ale nie gwarantuje go.

Równie duże znaczenie ma bowiem proces przygotowania i przeprowadzenia (wdrożenia) odpowiednich przedsięwzięć. Tutaj kryją się bowiem także liczne źródła sukcesów i porażek. Spróbujmy – również w formie dyskusyjnej – wskazać na niektóre z nich.

Często spotykanym w praktyce zjawiskiem jest skłonność do podejmowania decyzji projektowo-wdrożeniowych mieszczących się w ramach poszczególnych koncepcji, bez uprzedniego usytuowania tych koncepcji w strategii rozwoju systemu zarządzania. Wyraża się to, np. wdrażaniem ISO-9000 bez uprzedniego opracowania i przyjęcia założeń co do zastosowania TQM lub wprowadz-

niem centrów odpowiedzialności za wynik (zysk) lub koszty, bez uprzedniego sformułowania całościowej wizji zastosowania koncepcji controllingowej. Wdrożenia takie, bez właściwego oparcia w całościowych, strategicznych założeniach rozwoju systemu zarządzania wydają się bardziej narażone na niepowodzenie.

Istotnym czynnikiem sukcesu bądź niepowodzenia wdrożeń w interesującym nas obszarze jest **stopień przekonania i stanowczości naczelno-kierownictwa przedsiębiorstwa co do ich celowości bądź niezbędności.** Każdy przejaw wątpliwości lub niekonsekwencji w zachowaniu przedstawicieli top menedżmentu natychmiast aktywizuje przeciwników oraz osłabia motywacje zwolenników wdrożeń na średnich i niższych szczeblach zarządzania.

**Operacjonalizacja omawianych koncepcji, jak każdej innej innowacji w sferze zarządzania, napotyka na wielorakie opory natury psychospołecznej, a w konsekwencji – narażona jest na pozorację działań wdrożeniowych,** na przestrzeganie spełnienia jedynie wymogów formalnych. Podobne rezultaty przynosi podatność owych koncepcji na wpływy swoistej mody. Jeśli tylko ustępują okoliczności, które skłaniały do działań pozornych i formalnych, kończą się też zazwyczaj same działania i niewiele po nich pozostaje. Zjawisko to dobrze ilustruje następujące doświadczenie autora. Na pytanie skierowane do przedstawiciela top menedżmentu jednej z pierwszych w kraju firm wdrażających przed kilkoma laty controlling „*jak obecnie wygląda sprawa stosowania tej koncepcji?*” pada odpowiedź – „*przecież my wdrażamy obecnie ISO; o controllingu już dawno wszyscy zapomnieliśmy*”.

Zjawiskiem spotykanym w niektórych przedsiębiorstwach i wśród niektórych osób jest **swoista fascynacja określoną koncepcją, prowadząca do obsesyjnego skupiania uwagi wyłącznie na niej i przypisywania jej niemal magicznych własności.** Jest dość oczywiste, że w takich warunkach zanika skłonność do rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania indywidualnych problemów w złudnej nadziei, że wszystko załatwi za nas „system”.

Dość powszechną i poważną **bolączką wielu przedsięwzięć z interesującego nas obszaru jest ich nadmierna formalizacja i biurokratyzacja.** Zbyt silne przywiązywanie wagi do formy zwykle negatywnie wpływa na zainteresowanie treścią, z wszelkimi negatywnymi tego następstwami.

Trudnym i ważnym problemem jest też **rozmięszczenie procesu przygotowania i wdrażania odpowiednich przedsięwzięć w czasie.** Ani zbyt szybkie, ani zbyt spowolnione tempo tych działań nie sprzyjają ich powodzeniu, a praktyka potwierdza skłonność do nazbyt częstego występowania obu tych zjawisk.

Doniosłym w skutkach rozstrzygnięciem w omawianej sferze działalności jest wreszcie **ukszał-**



towanie odpowiedniego składu osobowego zespołu przygotowującego i wdrażającego stosowne przedsięwzięcia, a w szczególności zdecydowanie, czy i co będzie wykonywane „siłami własnymi”, co „siłami obcymi”, a co przez zespoły mieszane, wewnątrzno-zewnętrzne.

Wiele z poczynionych w tej części opracowania uwag ma charakter bardziej uniwersalny i odnosi się także do innych innowacji, zarówno w sferze organizacji i zarządzania, jak i w innych sferach działalności (np. w technice). Nie oznacza to jednak, że tutaj możemy wskazane problemy wdrożeniowe ignorować.

I na zakończenie jeszcze jedna refleksja. Zgodnie z wyrażoną na wstępie deklaracją, intencją tego opracowania było ukierunkowanie i pobudzenie dyskusji. Autor nie unikał więc problemów kontrowersyjnych czy też kontrowersyjnego sposobu ich przedstawiania. Z tych, a także innych powodów, np. ograniczeń kompetencyjnych, mogły w opracowaniu pojawić się ujęcia zbyt tendencyjne, uproszczone, itd., itp., z czego autor w pełni zdaje sobie sprawę. Wyraża jednak nadzieję, że otwarta i odważna, lecz zarazem konstruktywna z założenia dyskusja powinna owe niedomagania ujawnić i przyczynić się do ich usunięcia, służąc jednocześnie lepszemu poznaniu (zrozumieniu) i rozwiązywaniu stawianych problemów.

Jan Lichtarski

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. interesującą, lecz nieco inną typologię owych podejść, w: G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN Warszawa 1997.

- <sup>2)</sup> Por. np. J. FRĄCKIEWICZ, *Nowoczesne metody kierowania przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa 1973, s. 93 i nast.
- <sup>3)</sup> Zob. np. M. BRATNICKI, *O praktycznej potrzebie zarządzania nadzwyczajnego*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. AE Wrocław 1996 nr 725. Materiały konferencyjne.
- <sup>4)</sup> Por. np. *Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem*. Wywiad z K. Pyzikiem. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10/1996, s. 3.
- <sup>5)</sup> Zob. np. P. BLAIK, *Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa 1996; C. STEINLE, H. BRUCH i inni, *Controlling. Kompendium für Controller innen und ihre Ausbildung*. Schäffer – Poeschel Verlag Stuttgart 1998, s. 6 i nast.; *Podstawy controllingu*. Praca pod red. E. NOWAKA. Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu. W-w 1996, s. 14 i nast.
- <sup>6)</sup> Zob. B. ŻURAWIK, W. ŻURAWIK, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1996.
- <sup>7)</sup> Zob. np. M. KARAS, G. OSBERT-POCIECHA, *Controlling strategiczny – przegląd podejść i ocena możliwości ich praktycznego wykorzystania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, materiały konferencyjne, Borowice 19–22.05.1996. Prace Naukowe AE, Wrocław 1996 nr 725, s. 100–108.
- <sup>8)</sup> Zob. A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław, Ossolineum 1996.
- <sup>9)</sup> Zob. np. G. BRONIEWSKA, *TQM czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi*, „*Przeгляд Organizacji*” nr 4/1996, s. 28.

Autor jest profesorem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



### Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego  
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27  
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85  
e-mail: oditk@oditk.com.pl