

*Jan Lichtarski*

# Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami

## Uwagi wstępne

**O**rganizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem bywa przedmiotem opisu, analiz, ocen, koncepcji i projektów rozwiązań w dwu zasadniczych ujęciach. Jedno z nich to ujęcie teoretyczno-metodologiczne, reprezentowane przez przedstawicieli nauki z zakresu tej dyscypliny. Drugie zaś, to ujęcie praktyczne, reprezentowane przez aktywnych zawodowo menedżerów i przedsiębiorców.

Oba powyższe nurty powinny się wzajemnie wspomagać. Praktyka powinna dostarczać informacji służących opisowi rzeczywistości oraz formułowaniu i weryfikacji hipotez w całym cyklu procesu badawczego, teoria zaś powinna dostarczać wzorców (standardów) służących ocenie prawidłowości rozwiązań praktycznych, a także wytyczać przewidywane (w tym postulowane) kierunki rozwoju tych rozwiązań.

Współistnienie oraz współdziałanie nauki i praktyki w interesującej nas dziedzinie wyrażać się powinno między innymi ustawicznym podnoszeniem wiedzy menedżerskiej (np. w trybie studiów podyplomowych) przez ludzi praktyki, ich aktywnością w przygotowaniu i wdrażaniu postępowych rozwiązań do praktyki, angażowaniem (się) ludzi nauki do rozwiązywania konkretnych zadań praktycznych.

Wszystko to powinno sprzyjać utrzymywaniu **niewielkiego dystansu** (rozstępu) między stanem rozwiązań praktycznych w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, a stanem wiedzy teoretyczno-metodologicznej w tym zakresie, co w praktyce powinno owocować pozytywnym oddziaływaniem czynnika, jakim jest organizacja i zarządzanie, na przebieg i wyniki działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Obserwacja „teatru” działań praktycznych i teoretycznych we wskazanym obszarze przedmiotowym pozwala wyrazić pogląd, iż postulowane współdziałanie (symbioza, harmonia) nie jest zjawiskiem dostatecznie upowszechnionym. Spotkać bowiem można wiele przykładów wskazujących na bardzo duży rozstęp między stanem rozwiązań

praktycznych a „ofertą” teoretyczną w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Intencją opracowania jest uwypuklenie tego bardzo niekorzystnego – zarówno dla teorii, jak i praktyki zjawiska, zwrócenie uwagi na jego charakterystyczne przejawy i następstwa, a także zastanowienie się nad warunkami i możliwościami jego redukcji.

## Propozycje typologii wiedzy teoretycznej i rozwiązań praktycznych

**K**ierując się kryterium stosunku teorii do praktyki, albo inaczej mówiąc – kryterium „stosowalności” wiedzy teoretycznej, a następnie kryterium „orientacji” praktyki na zastosowania wiedzy teoretycznej, można zaproponować podziały i powiązania tejże wiedzy (nauki) i rozwiązań praktycznych w zakresie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami przedstawione schematycznie na rysunku 1.

W sferze rozwiązań praktycznych propozycja ta uwzględnia (wyróżnia) trzy poziomy, z których najniższy (Z) charakteryzuje się zasadniczym brakiem wykorzystania jakiegokolwiek wiedzy naukowej, a dwa kolejne poziomy (Y, X) charakteryzują się możliwie wyczerpującym wykorzystaniem odpowiednio: wiedzy tradycyjnej (Y) i nowoczesnej (X).

Analogicznie do podziału praktyki wykorzystującej wiedzę naukową, podział tejże wiedzy, posiadającej walor stosowalności, przewiduje dwa jej poziomy: poziom wiedzy tradycyjnej (A) i nowoczesnej (B). Te fragmenty wiedzy zasilają odpowiadające sobie poziomy rozwiązań praktycznych (A → Y, B → X). Trzeci, najwyższy poziom, zawiera w sobie wiedzę nowoczesną nie posiadającą zasadniczo waloru stosowalności, natomiast posiadającą głównie walory poznawcze – (C).

Rzeczywistość jest oczywiście znacznie bardziej złożona. I tak np. w konkretnym przedsiębiorstwie można zetknąć się ze współwystępowaniem dwu wyróżnionych wyżej poziomów rozwiązań praktycznych jednocześnie, a także konkretne propozycje teoretyczne dotyczące np. rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania mogą zawierać elementy

pochodzące z dwu lub trzech wyróżnionych tu poziomów. Zwykle jednak możliwe jest określenie, zarówno w sferze praktyki, jak i nauki, poziomów dominujących.

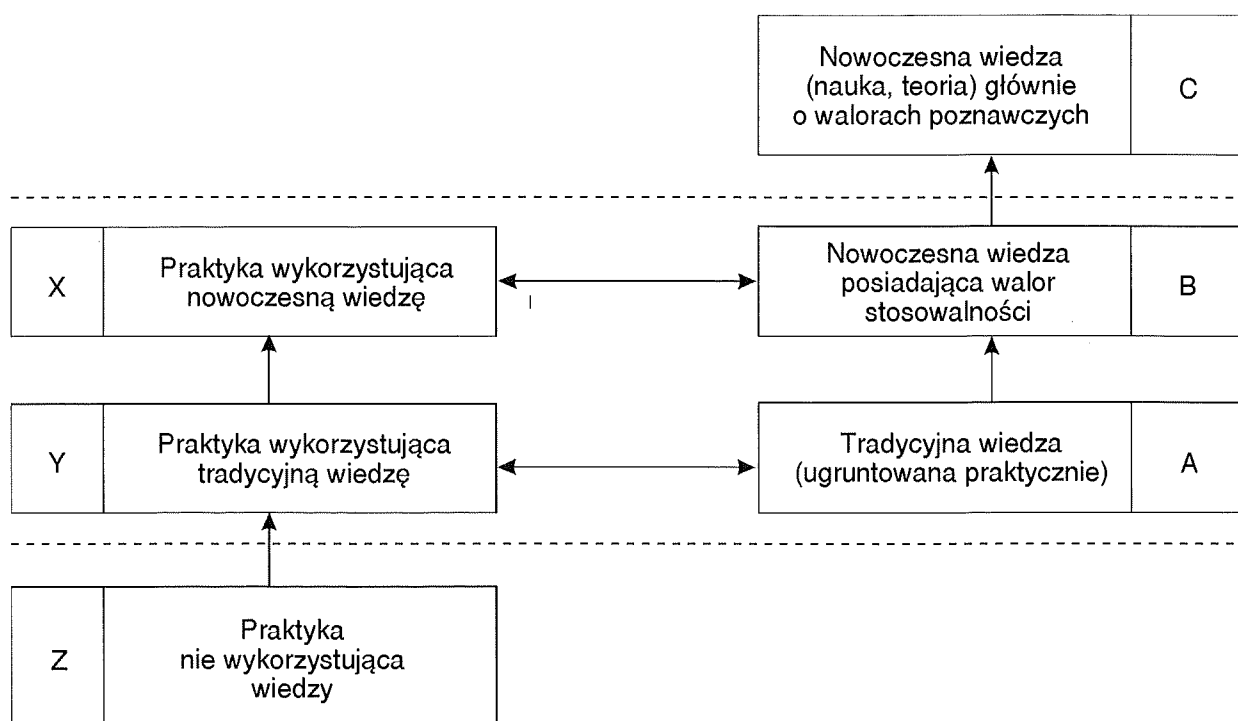
### Tradycyjna wiedza i jej praktyczne zastosowania (A → Y)

**W**obec wielości i różnorodności nurtów, jakie wystąpiły w toku historycznego rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami, każda próba zaprezentowania czy też chociażby przybliżonej charakterystyki, a następnie oceny, z punktu widzenia walorów praktycznych (zastosowawczych), tradycyjnego dorobku tejże nauki jest przedsięwzięciem niezmiernie złożonym i kontrowersyjnym. Godząc się na pewne, niestety dość znaczące, uproszczenia można jednak uznać, iż istnieje (lub jest możliwy do uformowania) pewien katalog: zasad, wytycznych, zaleceń, wskazówek, norm, itd. o charakterze teoretycznym, a odnoszących się do praktyki organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, które posiadają względnie powszechną akceptację (ugruntowanie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne)<sup>1)</sup>. W dość powszechnym przekonaniu, ich szerokie praktyczne zastosowanie jest równoznaczne z osiągnięciem zadowalającego (akceptowalnego) poziomu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Przyjmijmy, traktując to jedynie jako propozycję przykładową, iż u podstaw budowy struktur organizacyjnych leżeć powinny następujące zasady<sup>2)</sup>:

- celowości,
  - jedności kierowania (jednoosobowego kierownictwa),
  - potencjalnej rozpiętości kierowania,
  - podziału pracy,
  - właściwej centralizacji,
  - zgodności obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- zaś w obszarze działań zarządczych (regulacyjnych) i wykonawczych godne stosowania (przestrzegania) są np. zasady:
- koncentracji i harmonii działań (funkcji, procesów),
  - ekonomiczności,
  - kompleksowości,
  - systematyczności,
  - szybkości,
  - ciągłości,
  - równomierności,
  - intensywności,
  - odpowiedniości miejsca, czasu i sposobu,
  - preparacji, itd.

Powyższe oraz podobne im zasady, a także ich dalsze rozwinięcia aż do: metod, technik i narzędzi włącznie, stanowią wprawdzie nie dość spójny wewnętrznie i nie dość jednorodny, a więc trudny do



**Rys. 1. Ideowy schemat stratyfikacji wiedzy (nauki) i praktyki organizacji oraz zarządzania przedsiębiorstwami**

Źródło: Opracowanie własne.

zastosowania, ale też trudny do zasadniczego zaniegowania dorobek tradycyjnej nauki. O jego niewątpliwiej wartości praktycznej przesądzą wieloletnie, jeśli nie wielowiekowe niekiedy doświadczenia z zastosowań początkowo intuicyjnych, a następnie świadomych i celowych.

Oczywiście, jak w każdej innej dziedzinie, tak i tutaj, stosując pryncypia, metody i narzędzia tradycyjnej nauki można popełniać błędy przynoszące wielorakie skutki negatywne. Przykładem może tu służyć stosowanie zasady podziału (i specjalizacji) pracy z wykorzystaniem kryterium jednorodności funkcji, które prowadzi do dominacji struktur organizacyjnych o charakterze funkcjonalnym. Rozwiązania tego rodzaju poddawane są w ostatnich latach surowej krytyce. Dostrzegane i uwypuklone są przy tym głównie ich wady, jak np.:

- koncentrowanie uwagi uczestników procesu gospodarczego na poszczególnych, wyodrębnionych funkcjach, a nie na całości zadania i procesu,
- duży wymiar i złożoność realizacji zadań koordynacyjnych zmierzających do scalenia działań cząstkowych w jednolity, harmonijnie realizowany proces,
- spowolnienie tempa realizacji procesu, itd.

O tym, że stosowanie omawianej zasady podziału i specjalizacji pracy przynosić może także korzyści, że w pewnych warunkach jej zalety mogą przeważać nad wadami (np. wysoka jakość realizacji funkcji w warunkach wąskiej specjalizacji, wysoki stopień wykorzystania specjalistycznych kwalifikacji, mniejsze ryzyko wystąpienia przerostów organizacyjnych, itd.) mówi się niechętnie, niewiele, bądź wręcz zapomina się. Ma to zwykle służyć promowaniu rozwiązań alternatywnych, zorientowanych „procesowo”, czym zajmiemy się później. Bardziej wszechstronne i obiektywne spojrzenie pozwala wyrazić pogląd, że to nie w istocie samej zasady i jej operacjonalizacji leży główne źródło niesprawności przebiegu procesów, lecz w niewłaściwym wynaturzonym jej stosowaniu, że odchodzenie od struktur zorientowanych funkcjonalnie ku strukturom zorientowanym przedmiotowo (produktowo) bądź rynkowo, jest uzasadnione, jako zasadnicza tendencja (wraz ze wzrostem skali działalności), ale powinno być podejmowane stopniowo i rozważnie.

### Nowoczesna wiedza i jej praktyczne zastosowania (B → X)

**W**yróżnienie tej części wiedzy naukowej, którą określić można mianem nowoczesnej i posiadającej walor stosowalności (B), nie jest łatwe. Wynika to między innymi z faktu, iż nowatorskie koncepcje i propozycje teoretyczno-metodologiczne wyrastają zwykle z koncepcji, metod i narzędzi wcześniej już znanych i stosowanych, chociaż nie zawsze ich autorzy i propagatorzy skłonni są to przyznawać. Tak np. marketing jako pewna koncepcja, a jednocześnie zbiór metod i narzędzi, posiada kilkudziesięcioletnią tradycję. We

wszystkich jego elementach zachodzą jednak ewolucyjne zmiany, które powodują, że współczesnemu rozumieniu tej koncepcji oraz współczesnym metodom i narzędziom jej urzeczywistniania, trudno odmówić waloru nowoczesności. Cechy nowoczesności a zarazem stosowalności (co potwierdza praktyka) posiada niewątpliwie controllingowa koncepcja zarządzania i towarzyszące jej instrumentarium. Ona także wyrasta na gruncie wcześniej opracowanych i stosowanych rozwiązań, np. zawartych w tzw. zarządzaniu przez cele, wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, normatywnym rachunku kosztów, itd. Podobne do powyższych propozycji walory (nowoczesność, stosowalność) posiadają i inne, jak np. logistyka, *Total Quality Management*, *Human Resources Management*, *Benchmarking*, *Lean Management*, *Reengineering*, itd. Dodatkową cechą wszystkich wymienionych koncepcji i metod jest wysoki stopień ich uniwersalności, kompleksowości, złożoności.

Ich praktyczne zastosowania nie mają charakteru powszechnego, a wiele podejmowanych prób ich wdrażania wydłuża się w czasie bądź kończy się niepowodzeniem. Obszar praktycznych zastosowań nowoczesnej wiedzy (X) jest ciągle dużo skromniejszy niż dostępna w tym zakresie oferta teoretyczna (B). Jest to jeden z przejawów rozziwiewu (rozstępu, asymetrii) między teorią a praktyką. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Można je znaleźć między innymi po stronie samych propozycji teoretycznych (w ich niedoskonałości), jak też po stronie kadry kierowniczej (w braku jej umiejętności i motywacji) oraz po stronie warunków wdrażania tych propozycji.

Istotną, a rzadko dostrzeganą przyczyną barier i niepowodzeń na drodze wdrażania omawianej grupy propozycji teoretyczno-metodologicznych jest także – jak się wydaje – niski wyjściowy poziom organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie, tzn. słabości w wykorzystaniu tradycyjnej wiedzy naukowej przez praktykę (Y). Trudno bowiem skutecznie wdrażać wysoce złożone, sformalizowane, wymagające obszernej bazy informacyjnej i sprawności przepływu informacji metody i narzędzia zarządzania w warunkach braku elementarnego ładu organizacyjnego, możliwego do zapewnienia przy użyciu tradycyjnego dorobku naukowego. Mając na względzie skuteczne wdrażanie nowoczesnej wiedzy naukowej do praktyki, trzeba ją więc rozpatrywać nie tylko w kategoriach alternatywności wobec tradycyjnej wiedzy naukowej, jak to często bywa, ale także, a może przede wszystkim, w kategoriach komplementarności.

### Praktyka bez nauki (Z), nauka nie dla praktyki (C)

**D**alsze pogłębienie rozstępu między stanem praktyki i teorii w interesującym nas zakresie znajduje swą przyczynę w dwu przeciwnych, równoległe występujących procesach. ➔

Jeden z nich polega na utrzymywaniu, a nawet rozszerzaniu się w praktyce gospodarczej przypadków ograniczonego, niekiedy znikomego bądź wręcz zerowego, a nawet opaczego posługiwania się wiedzą naukową (Z). Narażone są na to w szczególności licznie powstające przedsiębiorstwa, tworzone i prowadzone przez ludzi nie posiadających minimalnych nawet kwalifikacji menedżerskich. Ale także w większych i „starszych” przedsiębiorstwach nie brakuje przyczyn i przejawów drastycznej niekiedy destrukcji rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania. I tak np. w latach dziewięćdziesiątych:

- zasadniczej destrukcji w większości przedsiębiorstw uległ system planowania gospodarczego, zwłaszcza rocznego i operatywnego,

- głębokiej dezaktualizacji uległa baza normatywna (w zakresie: materiałochłonności, pracochłonności, zapasów, zabiegów remontowych, kosztów, itd.) stanowiąca niezbędną podstawę planowania,

- w związku ze zmianami przedmiotu i skali działalności, poziomu zatrudnienia, itd., drastycznej degradacji uległy systemy motywacyjne, a zmiany warunków na rynku pracy osłabiły zainteresowanie kadry kierowniczej modernizacją tych systemów,

- „zwijanie” struktur organizacyjnych podlegających gruntownej restrukturyzacji przedsiębiorstw nie zawsze nadążało za ograniczaniem przedmiotu i skali działalności, stanu majątkowego, stanu zatrudnienia robotników, itd.,

- na wyższych szczeblach kierowniczych dochodziło do stosunkowo częstych zmian personalnych, co nie pozostawało bez negatywnego wpływu na organizację i zarządzanie (np. przez brak profesjonalizmu części kadry, zmienność koncepcji co do kształtu systemu organizacji i zarządzania, itd.).

Jednoczesne występowanie tych i innych podobnie działających zjawisk doprowadziło do radykalnego i trudno odwracalnego obniżenia poziomu organizacji i zarządzania w wielu przedsiębiorstwach, do osiągnięcia stanu krytycznego w tym zakresie, dalece odbiegającego od minimalnych nawet standardów dopuszczalności w świetle wymagań tradycyjnej nauki o organizacji i zarządzaniu.

Drugi, przeciwstawny powyższemu, proces polega na kreowaniu i upowszechnianiu nowych wizji (a nie konkretnych propozycji) rozwoju organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach, np. w postaci: zarządzania procesami, zarządzania zintegrowanego, itd.<sup>3)</sup>

Zdarza się, że te i im podobne na ogół zaledwie idee teoretyczno-metodologiczne, pozbawione jakichkolwiek znamion stosowalności (C), przedstawiane i rekomendowane są w taki sposób, jakby ich stosowanie, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, było rzeczywistością, by nie powiedzieć codziennością.

Zestawienie tak prezentowanej wiedzy naukowej, o walorach na razie wyłącznie poznawczych, z zafałszowaną w sensie teoretyczno-metodologicznym praktyką pogłębia poczucie rozstępu między teorią

i praktyką, może wywołać frustrację i zniechęcenie do wszelkich działań usprawniających. Taki może bowiem być efekt zbyt dużej odległości między sztucznie i bezpodstawnie zawyżanym poziomem aspiracji, a realnie obniżonym poziomem możliwości.

Nie jest intencją autora dyskredytowanie nowych idei i koncepcji w nauce o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami. Idzie jednak o to, by działając w tym obszarze oraz prezentując wyniki dociekań bardzo ostrożnie i realistycznie podchodzić do oceny możliwości i potrzeby (w tym także efektywności) praktycznych zastosowań tychże idei i koncepcji.



Szczególna ostrożność wymagana jest przy podejmowaniu prób implementacji najnowszych osiągnięć naukowych w przypadkach ogólnie niskiego wyjściowego poziomu organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie. Szanse powodzenia takich prób są niewielkie. Bardziej właściwą drogą w takich przypadkach wydaje się systematyczne doskonalenie organizacji i zarządzania (w tym także kadry zarządzającej i kultury organizacyjnej) oparte na wykorzystaniu tradycyjnego dorobku naukowego w tej dziedzinie. Dopiero uzyskanie względnie wysokiego poziomu rozwiązań praktycznych na gruncie tradycyjnej nauki może tworzyć warunki do implementacji bardziej nowoczesnych koncepcji i metod.

Implementacja ta nie przychodzi łatwo także z innych powodów. Jednym z nich jest, np. przecenianie poszczególnych koncepcji i metod przez ich zwolenników i apologetów (często występujących w roli konsultantów), a tym samym dyskredytowanie innych.

Próby narzucenia w ten sposób relacji alternatywności i substytucyjności między owymi koncepcjami i metodami uznać należy za wysoce szkodliwe. Bardziej stosowne, ale też znacznie trudniejsze, wydaje się hołdowanie zasadzie ich komplementarności. Przełożenie tej zasady na działania praktyczne to kolejny trudny problem, który jednak wykracza poza przyjęte ramy tego opracowania.

*Jan Lichtarski*

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zajęte tu stanowisko osłabiają przypadki występowania przeciwstawnych zasad, zaleceń, itd., o ile zawarte w nich przeciwieństwa nie odnoszą się do odmiennych warunków prowadzenia działalności. Ale i w tych przypadkach możliwe jest poszukiwanie kompromisów.

<sup>2)</sup> Większość z zamieszczonych tu zasad zaczerpnięto z: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*; Cz. I; *Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*; Pod redakcją H. BIENIOKA, Akademia Ekonomiczna Katowice, 1997, s. 69–97.

<sup>3)</sup> Zob. np. K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.