

Jan Lichtarski, Adam Węgrzyn

Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania

Uwagi wstępne

Ostatnie dziesięciolecie, a zwłaszcza ostatnie lata XX wieku, w światowej nauce i praktyce zarządzania przynoszą wiele nowych koncepcji i metod zarządzania zmianami. Jedną z ich cech charakterystycznych jest to, iż nie mieszczą się one w ramach tradycyjnych funkcji zarządzania, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Mają zwykle bardziej wszechstronny i uniwersalny charakter. Starają się wkraczać w kilka lub wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa oraz wypełniać znaczną część, a nawet całość procesu zarządzania w tych obszarach.

Przedmiot zarządzania (np. przedsiębiorstwo) jest jeden i proces zarządzania – choćby najbardziej złożony – również jeden, a koncepcji i metod zarządzania wiele i to różnorodnych. Sytuacja ta rodzi pytania o relacje między różnymi koncepcjami i metodami zarządzania, o możliwość i celowość ich łącznego (w przypadku komplementarności), bądź alternatywnego (w przypadku substytucyjności) stosowania. Aby podjąć próbę odpowiedzi na te pytania, pomocne byłoby określenie i przeanalizowanie wspólnych płaszczyzn (elementów, rozwiązań, cech, zasad) między różnymi koncepcjami i metodami. Temu właśnie celowi poświęcone zostało nasze opracowanie.

Pewnym problemem okazał się sam dobór współczesnych, przekrojowych koncepcji i metod zarządzania. Są bowiem wśród nich koncepcje i metody bardziej już tradycyjne i mniej zorientowane na wprowadzenie zmian, jak np. marketingowa¹⁾, controllingowa, kompleksowego zarządzania jakością (TQM) oraz koncepcje i metody bardziej nowoczesne i na ogół – bardziej, choć w różnym stopniu, zorientowane na wprowadzenie zmian, jak np. *business process reengineering* czy *benchmarking*. Ostatecznie poprzestaliśmy na tej drugiej grupie koncepcji i metod zarządzania, których wykaz zamieszczony jest w poniższej tabeli. Zestawienie i porównanie wspólnych elementów i wzajemnych relacji w pierwszej z wyżej wymienionych grup koncepcji i metod zarządzania byłoby również bardzo pożyteczne ze względów zarówno poznawczych, jak i praktycznych. Przekracza to jednak zamierzone ramy tego opracowania.

Wspólne elementy i relacje – zestawienie i porównanie

Zestawienie wspólnych elementów różnych koncepcji i metod zarządzania oraz niektórych występujących między nimi relacji, opracowane na podstawie literatury przedmiotu²⁾, przedstawia zamieszczona tabela. Istnieje uzasadnione przypuszczenie, iż w obrębie celów, zasad, narzędzi, technik itp., właściwych rozpatrywanym koncepcjom i metodom zarządzania, elementów wspólnych można by znaleźć więcej. Zestawienie nie jest więc kompletne i zadanie jego uzupełnienia można traktować jako otwarte. Mimo tych ograniczeń pozwala ono jednak na sformułowanie kilku istotnych – jak sądzimy – wniosków.

Pierwszym z nich jest konstatacja, iż każda z wyszczególnionych koncepcji (metod) ma choćby pojedynczy element wspólny z każdą z pozostałych. Cała „południowo-zachodnia” połowa matrycy pozwalająca na zestawienie parami wszystkich koncepcji (tzn. każdej z każdą) jest bowiem w każdym polu wypełniona choćby jednym zapisem.

Nadal bardzo ogólna obserwacja tej tablicy pozwala ponadto na stwierdzenie, iż najwięcej elementów wspólnych z innymi koncepcjami mają koncepcje *re-engineeringu* i *lean managementu*, też zresztą wieloma elementami wspólnymi powiązane wzajemnie ze sobą. Świadczy o tym „stopień zapełnienia” pól w pierwszej kolumnie i ostatnim wierszu matrycy.

Inne relacje między koncepcjami charakteryzują się większą liczbą wspólnych elementów dotyczą:

- organizacji wirtualnej i organizacji uczącej się,
- TBM i *benchmarkingu*,
- TBM i organizacji wirtualnej.

Wymienione tutaj „skupienia” wspólnych elementów wskazują na ich podobieństwo, czy też pokrewieństwo w pewnych zakresach, co nie wyklucza niekiedy istotnych między nimi różnic. Na przykład na liczne podobieństwa, ale też różnice między koncepcjami *re-engineeringu* i *lean managementu* przy jednocześnie ich wiodącej pozycji wśród innych, zwraca uwagę Z. Martyniak³⁾, co w naszym zestawieniu znajduje potwierdzenie.

Więcej trudności przysparza analiza treści wspólnych elementów wymienionych w tablicy. Wynika to

Tabela. Wspólne cechy różnych koncepcji i metod zarządzania

Koncepcje i metody	<i>Lean management</i>	<i>Benchmarking</i>
<i>Lean management</i>		
<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • permanentne uczenie się i podnoszenie kwalifikacji • <i>benchmarking</i> wykorzystywany do wdrażania np.: JIT, <i>outplacementu</i>, <i>outsourcingu</i> jako narzędzie <i>lean managementu</i>, wykorzystywany jest także do realizacji dywestycji 	
Organizacja ucząca się	<ul style="list-style-type: none"> • problemowe postrzeganie procesów • uczenie się od innych • praca zespołowa • <i>Kaizen</i> • kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> • problemowe postrzeganie procesów • uczenie się od innych • kreatywność
Organizacja wirtualna	<ul style="list-style-type: none"> • oszczędność czasu poprzez podzielenie zlecenia między partnerów • ograniczenie zespołów ludzkich (rezygnacja z administracji), rzeczowych (ograniczenie infrastruktury rzeczowej), nakładów inwestycyjnych (np. maszyny, transport) • płaskie struktury, elastyczność, niska formalizacja • redukcja kosztów (np. transportu, biurowych) 	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się od innych • przepływ doświadczeń i wiedzy między uczestnikami sieci odbywa się na zasadzie <i>benchmarkingu</i> wewnętrznego • otwartość na zmiany
<i>Outsourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>outsourcing</i> jest narzędziem <i>lean managementu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>benchmarking</i> można wykorzystać w ramach <i>outsourcingu</i>
<i>Outplacement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>outplacement</i> jest narzędziem <i>lean managementu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>benchmarking</i> można wykorzystać w ramach <i>outplacementu</i>
Time Based Management (TBM)	<ul style="list-style-type: none"> • zasada kształtowania optymalnej struktury procesu – koncentracja na eliminowaniu rozrzutności czasu poprzez: usuwanie magazynów, usuwanie błędów (jakość), stałe ulepszanie procesów • likwidacja „wąskich gardeł” • permanentne szkolenie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • wychodzenie od potrzeb klienta • podejście procesowe • zasada kształtowania optymalnej struktury procesu postuluje stałe ulepszanie procesów • ciągłe uczenie się • czas i koszt jest jedną z miar używanych w <i>benchmarkingu</i> • dokonywanie pomiarów czasu • orientacja na zespół
Business Process Reengineering (BPR)	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na proces • kompleksowy charakter • praca zespołowa • permanentne szkolenie i uczenie się pracowników • płaskie i elastyczne struktury organizacyjne • decentralizacja odpowiedzialności i kompetencji 	<ul style="list-style-type: none"> • skupienie na procesie • właściciele i klienci procesu realizują jego przeprojektowanie (BPR) lub usprawnienie (<i>benchmarking</i>) • uczenie się • ważny czynnik ludzki, orientacja na zespół (szkolenie, motyw) • <i>benchmarking</i> jest integralną częścią koncepcji BPR • podobna metodyka (wybór procesu, ocena procesu) • wychodzenie od potrzeb klienta • wspólny cel – optymalizacja jakości, kosztów, czasu

Organizacja ucząca się	Organizacja wirtualna	Outsourcing	Outplacement	TBM	BPR
<ul style="list-style-type: none"> • otwartość na eksperymenty • ciągle uczenie się • dzielenie się wiedzą • kreatywność • opierają się na kluczowych kompetencjach • elastyczność 					
<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się w celu optymalizowania działań 	<ul style="list-style-type: none"> • spłaszczanie struktur organizacyjnych, elastyczność • organizacja wirtualna wykorzystuje <i>outsourcing</i> w ramach redukcji kosztów 				
<ul style="list-style-type: none"> • podnoszenie kwalifikacji pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • kształcenie, uczenie się 	<ul style="list-style-type: none"> • narzędzia <i>lean managementu</i> • <i>outplacement</i> można realizować w ramach <i>outsourcingu</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • ciągle uczenie się 	<ul style="list-style-type: none"> • wychodzenie od potrzeb klienta • orientacja na zespół (firm) • zasada kształtowania optymalnej struktury procesu – koncentracja na eliminowaniu rozrzutności czasu poprzez: usuwanie magazynów, usuwanie błędów (jakość), stale ulepszanie procesów • uczenie się 	<ul style="list-style-type: none"> • oszczędność kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> • podnoszenie kwalifikacji pracowników 		
<ul style="list-style-type: none"> • otwarte stosunki pomiędzy podwładnymi a przełożonymi • ciągle dokształcanie się 	<ul style="list-style-type: none"> • praca zespołowa • wychodzenie od potrzeb klienta • permanentne szkolenie i uczenie się • płaskie i elastyczne struktury organizacyjne • decentralizacja struktury organizacyjnej i odpowiedzialności • orientacja na proces (zadanie, produkt) 	<ul style="list-style-type: none"> • oszczędność kosztów • <i>outsourcing</i> pomocny w spłaszczaniu struktury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>outplacement</i> wdrażany jest w ramach BPR • dokształcanie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • zasada kształtowania optymalnej struktury procesu • orientacja na proces • orientacja na zespół • uczenie się 	



z ich różnorodności. Niemniej jednak pewne charakterystyczne cechy owych koncepcji będące często ich cechami wspólnymi, daje się zauważyć. I tak np.:

- Dość często w koncepcjach tych pojawia się orientacja na proces (procesowa), stanowiąca zaprzeczenie tradycyjnej orientacji funkcjonalnej (na funkcje).

- Charakterystycznym rysem analizowanych koncepcji jest też ich orientacja na szeroko pojmowane uczenie się (szkolenie, podnoszenie kwalifikacji, uczenie się od innych, dzielenie się wiedzą itd.) oraz wykorzystanie jego efektów poprzez: kreatywność, otwartość na zmiany, elastyczność itp.

- Znaczące miejsce wśród istotnych cech wielu koncepcji zajmuje ich orientacja na racjonalność i oszczędność w działaniu, na unikanie wszelkiego marnotrawstwa.

- Widocznym wspólnym elementem niektórych koncepcji jest ponadto ich nastawienie na wprowadzenie i wykorzystanie wysokiego stopnia samodzielności oraz aktywności zespołów (pracy zespołowej).

- Niektóre koncepcje (metody) o węższym zasięgu przedmiotowym lub skonkretyzowanej orientacji metodycznej (*outplacement, outsourcing, benchmarking*) niezależnie od tego, iż mogą występować „samodzielnie” jako podstawa metodyczna przygotowywanych zmian, mogą również stanowić element składowy (zawierać się w) koncepcji bardziej uniwersalnych i wszechstronnych (zwłaszcza *reengineeringu* i *lean managementu*).

Konkluzja



Na tle powyższego zestawienia i porównania wspólnych elementów różnych koncepcji (metod) zarządzania można wrócić do sformułowanego na wstępie pytania o możliwość i celowość łączenia lub alternatywnego ich stosowania. Mimo wielu elementów wspólnych w grupie rozpatrywanych koncepcji (metod) występują między innymi także istotne różnice, które powodują, że każda z nich może wносить coś nowego, czy to jeśli idzie o podmiot, na który chcemy oddziaływać, przedmiot, czy też o sposób (metodę) tego oddziaływania. I tak np. *benchmarking* oferuje metodę rozwiązywania dowolnych problemów zasadzającą się na uczeniu się od innych. Organizacja ucząca się skupia swą uwagę bardziej niż inne koncepcje na powiększaniu i wykorzystaniu wiedzy. Organizacja wirtualna jest pewnym sposobem łączenia w sieci potencjałów różnych firm w celu realizacji określonych zadań, *outsourcing* prowadzi do oczyszczenia przedsiębiorstwa z pomocniczych lub marginalnych rodzajów jego działalności, *outplacement* skupia swą uwagę na skutecznym podnoszeniu atrakcyjności zwalnianych pracowników na rynku pracy dla innych pracodawców, TBM skupia swą uwagę na czasie przebiegu procesów i jego racjonalizacji⁴⁾. Jednocześnie wspólne cechy (elementy) tych koncepcji (metod) mogą wzmacniać ich pozytywne oddziaływanie. Oznacza to, iż zastosowanie *benchmarkingu* nie stoi w kolizji z zastosowaniem idei organizacji uczącej się, a te nie podważają możliwości i celowości stosowania koncepcji i metod określanych jako organizacja wirtualna, *outsourcing, outplacement, TBM*.

W wymienionych wyżej przypadkach mamy więc do czynienia raczej z relacją komplementarności (uzupełniania się) owych koncepcji (metod) niż ich sybstytyucyjności (alternatywności).

Nie oznacza to, iż probierzem jakości (dobroci) zarządzania jest liczba jednocześnie stosowanych koncepcji (metod) z ich bogatego wachlarza. Zwiększenie tej liczby może wykraczać poza realne potrzeby ich stosowania oraz grozić utratą kontroli nad ich stosowaniem i utratą skuteczności. Dlatego problem wyboru owych zastosowań pozostaje zawsze otwarty.

Odmienne rzecz się ma z dwiema głównymi współcześnie koncepcjami zarządzania, których szczególnie charakter został już odnotowany. Chodzi o *reengineering* i *lean management*. Obie one pretendują do roli głównego kreatora i organizatora procesu zmian i wytyczania jego kierunków w przedsiębiorstwie, zaś różnią się głównie tempem (natężeniem) zmian w czasie. Wybór opcji szybkich i radykalnych (rewolucyjnych) zmian oznacza alternatywę dla opcji przeciwnej, to znaczy zmian rozłożonych w dłuższym okresie. Owa alternatywność staje się jednak mniej wyrazista, jako że różnice obu koncepcji odnoszące się do tempa wprowadzania zmian – na co zwraca uwagę Z. Martyniak⁵⁾ – stają się coraz mniejsze. Nie wykluczona jest więc swoista konwergencja traktowanych dotychczas alternatywnie koncepcji.

Jan Lichtarski, Adam Węgrzyn

PRZYPISY

¹⁾ Nawiązując do polemiki z prof. dr hab. Z. Martyniakiem na jednej z konferencji w 1999 r. (w AGH w Krakowie) podtrzymujemy stanowisko, iż marketing niezależnie od tego, iż może być postrzegany jako zbiór funkcji przedsiębiorstwa, posiada też swą wartość koncepcyjną, wręcz filozoficzną (prorynkowej orientacji w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa) i w tym znaczeniu można mówić o marketingowej koncepcji zarządzania.

²⁾ K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 1999; A. KUPCZYK, H. KOROLEWSKA-MRÓZ, M. CZERWONKA, *Radykalne zmiany w firmie – od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998; Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kluczbork 1997; A. Węgrzyn, *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kluczbork 2000.

³⁾ Z. Martyniak, *Radykalna przebudowa czy ciągle ulepszenie: dylemat współczesnych koncepcji doskonalenia organizacji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*. Wrocław, AE, TNOiK, KNOiZ PAN, 1999, s. 151.

⁴⁾ Decydując się na tak skrótową charakterystykę prezentowanych koncepcji mamy świadomość jej niedoskonałości. Zakładamy jednakże, iż czytelnikowi są to zagadnienia znane.

⁵⁾ Z. MARTYNIAK, wyd. cyt.