

O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem

<https://doi.org/10.33141/po.2003.01.01>

Henryk Jagoda, Jan Lichtarski

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (756), 2003, ss. 3-6

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Uwagi wstępne

W każdej dziedzinie rozwijającej się i znajdującej praktyczne zastosowania wiedzy, a więc także w zakresie metodologii organizacji i zarządzania, jest taka jej część, która nie poddaje się łatwo porządkowaniu i integrowaniu z wiedzą „tradycyjną”; jest różnorodnie nazywana, prezentowana i interpretowana. Często w opisie tej części wiedzy używane są takie określenia, jak: nowoczesne lub współczesne koncepcje, metody, techniki i narzędzia zarządzania. Pytania o to, czym one w istocie są, jak powstają i zmieniają się, to kluczowe pytania, na które ciągle brak w pełni zadowalających odpowiedzi¹⁾. Naszą intencją jest próba uczynienia choćby jednego skromnego kroku na drodze do uzyskania tych odpowiedzi.

O istocie...

O istocie czego? Trudno znaleźć jest zwięzłe określenie dla zbioru powiązanych ze sobą idei, zasad, metod, technik, narzędzi, służących nadawaniu określonego wizerunku (kształtu) systemowi zarządzania w przedsiębiorstwie. Określenia powyższe i jeszcze inne, jak np.: koncepcje, podejścia, orientacje, filozofie itd. charakteryzują się – co łatwo dostrzec – różnym stopniem ogólności. Nie zawsze jednak w opisie konkretnych rozwiązań (desygnatów) stosowane są adekwatne do stopnia ich ogólności nazwy. To, co dla jednego autora jest koncepcją zarządzania, dla innego jest metodą, a dla jeszcze innego techniką lub narzędziem. Potrzeba pewnego choćby uporządkowania pojęć i ich zakresu znaczeniowego wydaje się w tej sytuacji niewątpliwa.

Proponujemy zatem, aby całą zhierarchizowaną strukturę powiązanych rozwiązań w interesującym nas zakresie nazywać – z braku innych propozycji – receptą lub pomysłem na zarządzanie, a w strukturze tej wyróżniać przynajmniej trzy poziomy różniące się stopniem szczegółowości propozycji²⁾ i nazywać je odpowiednio:

- I – koncepcją (filozofią, orientacją, podejściem...),
- II – metodą ogólną,
- III – metodą szczegółową, techniką, narzędziem.

Dla uproszczenia będziemy skrótowo używać także określeń: koncepcja (I), metoda (II) i technika (III).

Owe recepty (pomysły), a w ich ramach odpowiednie koncepcje, metody i techniki mogą być w całości lub w poszczególnych fragmentach bardziej lub mniej uświadomione; mogą być odpowiednio nazywane lub nie nazywane.

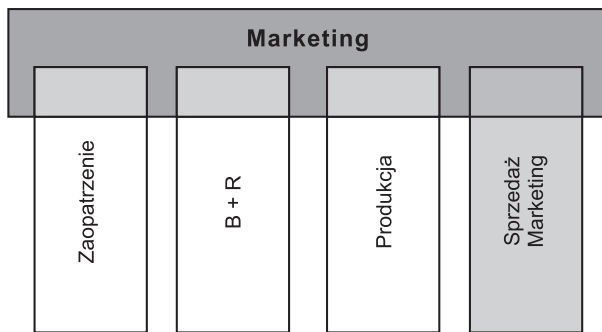
Jedną z takich recept na zarządzanie stanowi np. marketing. Dla jego znawców nie trudno byłoby wyróżnić: ogólne (ideowe) założenia, które można by nazwać marketingową koncepcją zarządzania; metodę ogólną oraz wiele metod szczegółowych, technik i narzędzi. Podobnie można powiedzieć np. o logistycę, TQM, HRM, a także controllingu.

Owe recepty, aby zaistnieć w rzeczywistości, muszą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu poszczególnymi funkcjami (przedmiotowymi, rodzajowymi, organicznymi) przedsiębiorstwa, takimi np., jak: zaopatrzenie, B+R, produkcja, sprzedaż itp. i/lub procesami wykonywanymi w przedsiębiorstwie w przekroju „poprzecznym” w stosunku do funkcji, procesami wielofunkcyjnymi.

Jedną z charakterystycznych cech współczesnych recept (koncepcji, metod...) jest właśnie to, iż biorąc zazwyczaj swój początek z jakiejś jednej funkcji rodzajowej przedsiębiorstwa, w wyniku rozwoju obejmują swoim zasięgiem także inne, niekiedy wszystkie funkcje przedsiębiorstwa.

I tak np. marketing rozwijał się jako funkcja przedsiębiorstwa na bazie funkcji sprzedaży. Z jednej strony był i jest więc zbiorem działań zarządczych i wykonawczych mających prowadzić do ułatwienia i podniesienia efektywności sprzedaży. W tym znaczeniu jest niewątpliwie funkcją przedsiębiorstwa.

Na pewnym etapie rozwoju tej funkcji i zarządzania nią okazało się jednak, iż istotne dla poprawy wyników sprzedaży myślenie i działanie marketingowe, myślenie kategoriami potrzeb i oczekiwań klienta, z chęcią ich zaspokojenia, powinno być obecne w ramach także innych funkcji przedsiębiorstwa, takich np., jak: B+R, produkcja, ale także zaopatrzenie, funkcja personalna itd. W ten sposób marketing stał się nie tylko rozwiniętą funkcją przedsiębiorstwa z odpowiednią koncepcją, metodą i narzędziami zarządzania w jej obrębie, uzupełniającą funkcję sprzedaży, ale



Rys. 1. Funkcje przedsiębiorstwa a marketing jako koncepcja i metoda zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

także – nazwijmy to – międzyfunkcyjną, a może ponadfunkcyjną koncepcją zarządzania integrującą cele, zakres i metody realizacji wielu, a nawet wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Można to zilustrować w następujący sposób (rys. 1).

Logistyka jako funkcja przedsiębiorstwa rozwinęła się na bazie funkcji zaopatrzeniowej, a jako koncepcja przekrojowa zarządzania rozprzestrzeniła się na takie w szczególności funkcje, jak: produkcja, funkcje pomocnicze, marketing (dystrybucja), co obrazuje rys. 2.

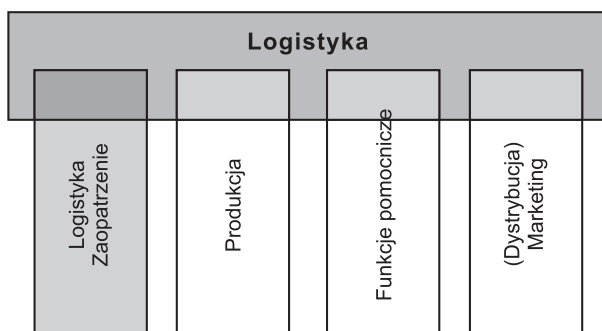
Nieco trudniej jest określić rodowód koncepcji zarządzania określanej mianem TQM. Zawiera ona bo-

wiem orientację na jakość we wszystkich możliwych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W praktyce jednak troska o jakość wyrażająca się „instalowaniem” kontroli jakości najwcześniej rozwinęła się w ramach funkcji produkcyjnej, w dalszej kolejności objęła sferę zaopatrzenia, a dopiero później wszystkie pozostałe funkcje, co ilustruje rys. 3.

W tym przypadku jednak pierwotna funkcja produkcyjna nie przeobraziła się w jakościowo nową funkcję ani nie pojawiła się nowa funkcja, jak w przypadku logistyki czy marketingu. TQM nie jest więc w jakiś szczególny sposób związane z którąkolwiek z funkcji rodzajowych przedsiębiorstwa.

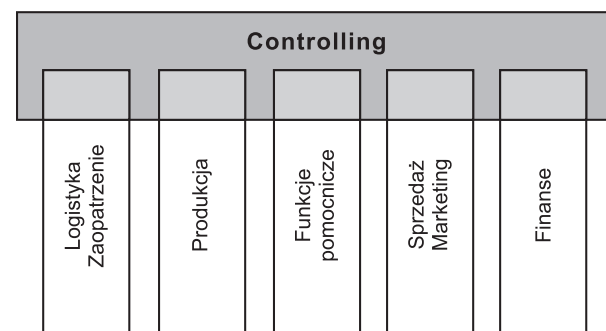
Nieco podobnie rzecz się ma z controllingiem, który wyrastał w ramach funkcji finansowej przedsiębiorstwa i rozprzestrzenił się na niektóre inne funkcje, nie tworząc – przynajmniej dotychczas – czegoś, co byłoby nazywane funkcją controllingową (która powstałaby przez przekształcenie bądź uzupełnienie funkcji finansowej – zob. rys. 4). Takiego rozwoju sytuacji nie można jednak wykluczać.

Ciągle aspirującą do „zainfekowania”, a nawet zdominowania innych funkcji przedsiębiorstwa jest rozwinęta w ramach funkcji personalnej koncepcja zarządzania personelem, która przyjęła się pod nazwą HRM (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi). Jej ekspansja na inne funkcje przedsiębiorstwa jest o tyle możliwa, że realizacja każdej funkcji odbywa się przez ludzi i odpowiednio budując (w myśl zasad HRM) sys-



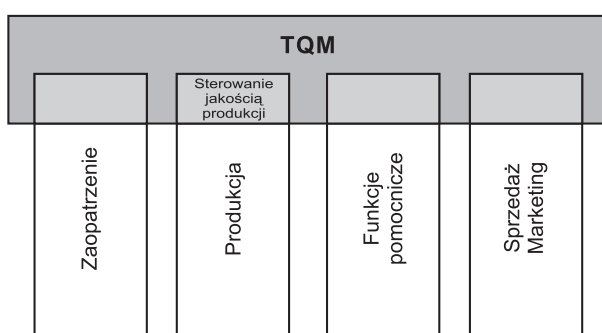
Rys. 2. Funkcje przedsiębiorstwa a logistyka jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



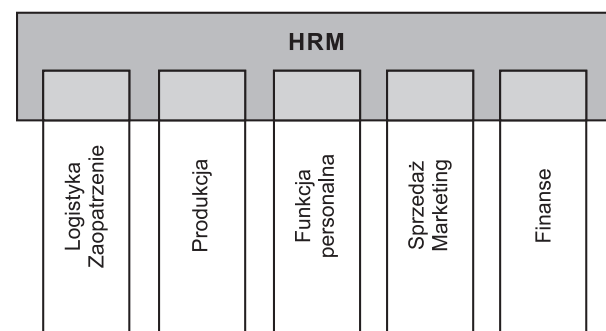
Rys. 4. Funkcje przedsiębiorstwa a controlling jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Funkcje przedsiębiorstwa a TQM jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Funkcje przedsiębiorstwa a HRM (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi) jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

tem wartości, postawy, kompetencje, zachowania ludzi można pośrednio oddziaływać na sposób i sprawność realizacji wszystkich funkcji (zob. rys. 5).

Podobnie można by przedstawić i zinterpretować także inne, mniej zaawansowane w rozwoju, recepty na zarządzanie, jak np.: zarządzanie wiedzą, zarządzanie wartością itd.

Wszystkie opisane dotychczas koncepcje zarządzania i ich rozwinięcia (metody, techniki...) pojawiły się po to, by nadać systemowi zarządzania przedsiębiorstwem określone, trwałe właściwości. Mogą one więc mieć trwałe zastosowanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, służąc racjonalności i doskonaleniu tego procesu.

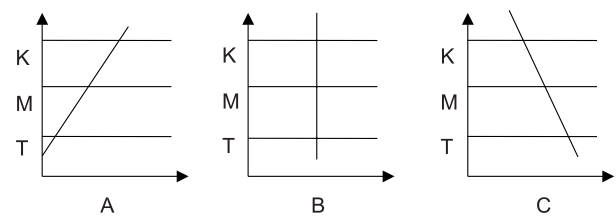
Podkreśliśmy powyższe cechy opisanych koncepcji i metod, by uwypuklić różnicę między nimi a drugą grupą koncepcji i metod, zdecydowanie bardziej, a niekiedy wyłącznie zorientowanych na zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie.

W szczególności można tu wymienić dwie główne koncepcje, w zróżnicowanym stopniu „oprzyrządowane” metodami, technikami i narzędziami, tzn. *reengineering* i *lean management*, a także ich mutacje o cechach pośrednich. Także w tym przypadku można mówić o trójszczeblowej strukturze owych recept (pomysłów) na zarządzanie zmianami, tzn. o ich poziomach: koncepcji (I), metody ogólnej (II) oraz metod szczegółowych, technik, narzędzi (III). Występują w tej grupie także takie propozycje, które mają bardzo ograniczoną warstwę koncepcyjną i raczej są metodami (ogólnymi, a także szczegółowymi), które mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu zmianami w ramach którejś z ogólniejszych koncepcji. Mamy tu na myśli, np. *benchmarking* (metodę doskonalenia rozwiązań przez uczenie się od lepszych) bądź *outsourcing*.

Sądzymy, iż stosując zaproponowaną konwencję opisu i grupowania recept na zarządzanie można znaleźć właściwe miejsce dla każdej pojawiającej się w tym obszarze propozycji. Wiedza o miejscu takich propozycji wśród innych jest bardzo potrzebna wtedy, gdy chcemy poznawać ich cechy (podobieństwa, różnice) i warunki stosowania.

O ewolucji...

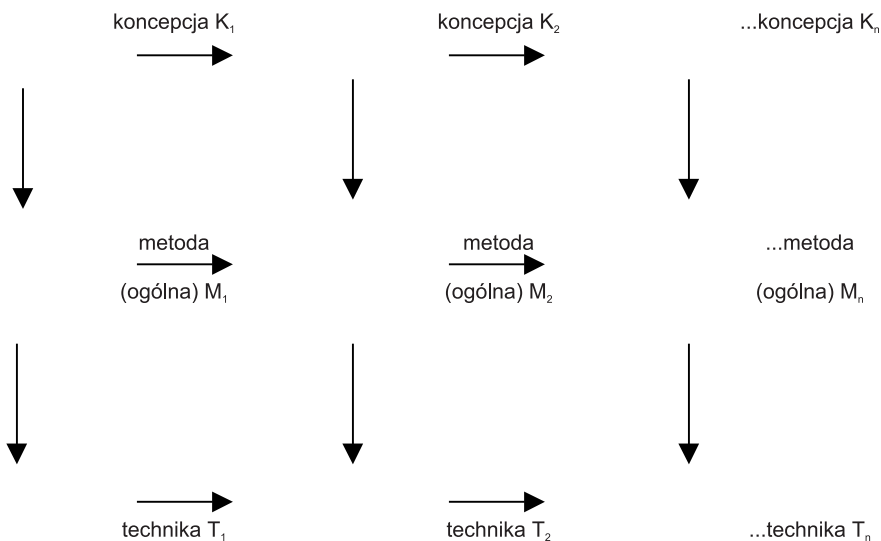
Zwracaliśmy już uwagę na to, iż opisywane koncepcje i metody są rezultatem procesu rozwoju. Chcemy tu dodatkowo podkreślić, iż ów proces rozwoju praktycznie tak długo nie kończy się, jak długo dana recepta znajduje zastosowanie, przy czym ma on charakter dwukierunkowy. Jeden kierunek to rozwój metod, technik i narzędzi w obrębie danej koncepcji (w głąb), drugi – to rozwój (zmiany) samej koncepcji, a w ślad za tym odpowiednie dostosowanie (zmiana) metod, technik i narzędzi.



K – koncepcja, M – metoda ogólna, T – technika, narzędzie

Rys. 6. Struktura „recepty” na zarządzanie w trzech fazach rozwoju

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Model rozwoju recepty na zarządzanie

Źródło: opracowanie własne.



Wynikiem pierwszego z wymienionych kierunków rozwoju jest zmiana proporcji między koncepcją, metodą ogólną oraz technikami i narzędziami. O ile w początkowej fazie rozwoju określonej „recepty” mamy do czynienia z rozbudowaną koncepcją przy słabym zaawansowaniu metod, technik i narzędzi, to w późniejszym okresie proporcje między tymi składowymi wyrównują się, a w końcu potencjał metod, technik i narzędzi urasta do takich rozmiarów, że zdecydowanie przeważa (w sensie ilościowym) nad koncepcją. Zjawisko to ilustruje rys. 6.

Modelowe ujęcie obu kierunków rozwoju jednocześnie można przedstawić następująco (rys. 7).

Rozwój taki nie zawsze jest procesem przynoszącym szeroko rozumiany postęp. Pojawiają się bowiem na wszystkich poziomach owych recept pomysły i propozycje chybione; pojawiają się np. pomysły na poziomie koncepcyjnym (ideowym), które nigdy nie podlegają „operacjonalizacji” („oprzyrządowaniu” w metody, techniki, narzędzia); pojawiają się propozycje metod, technik i narzędzi, które wymykają się spod kontroli koncepcji, zaczynając żyć własnym życiem, nie służą jej realizacji itd.

W wyniku pojawiania się coraz to nowych wymagań stawianych przed systemem zarządzania przedsiębiorstwami, co w głównej mierze wynika z kolei ze zmieniających się zewnętrznych warunków ich funkcjonowania, dochodzi do selekcji kierunków rozwoju owych recept na zarządzanie. Stąd wiele fragmentów różnych recept na zarządzanie „wiedzie żywot” bardziej na kartkach książek niż w praktycznym zastosowaniu. Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i pojawiające się nowe wyzwania powodują także, iż ze strony różnych recept (koncepcji, metod...) pojawia się zainteresowanie rozwiązywaniem tych samych problemów i pojawiają się różnorodne propozycje w tym zakresie. Bywa tak, że są one komplementarne, uzupełniają się, ale bywa i tak, że są one alternatywne, substytucyjne. Pojawia się na tym tle, narastająca w toku ich rozwoju, bardzo bogata i złożona, problematyka współlistnienia i współ-zależności między różnymi receptami.

Henryk Jagoda, Jan Lichtarski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. także: J. LICHTARSKI, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przeгляд Organizacji” nr 1/1999.
- ²⁾ Pomysł takiego podziału zaczerpnięto z pracy Z. MARTYNIAKA, *Japońskie a amerykańskie podejście do doskonalenia organizacji*, [w:] *Zarządzanie w przemyśle. Teoria i praktyka. Wyzwania XXI wieku*, KNOiZ PAN, AGH, Wydział Zarządzania, Kraków 1999, s. 277–284.

Autorzy – H. Jagoda – prof. dr hab., Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, J. Lichtarski – prof. dr hab., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.