

Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.10.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (861), 2011, ss. 9-12

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Agnieszka A. Szpitter

Wprowadzenie

Postulat uporządkowania i stworzenia matrycy dyscyplinarnej¹⁾ nauk o organizacji i zarządzaniu ma już swoją długą historię. Wiąże się on z kategoryzacją wielu pojęć związanych z kluczowym pojęciem „koncepcje zarządzania”. Stworzenie przejrzystej klasyfikacji nie jest prostym zadaniem, zważywszy na interdyscyplinarny charakter nauk o organizacji i zarządzaniu. Tak złożone przedsięwzięcie naukowe wymaga wieloletnich badań historycznych. Jednakże można podjąć próbę znalezienia wspólnych cech i dominujących tendencji.

Celem artykułu jest próba zdefiniowania pojęcia koncepcji zarządzania oraz ich uporządkowania i klasyfikacji. Zagadnienie to wpisuje się w problem ontologii pojęć w ramach nauki o organizacji i zarządzaniu, które jest związane ze zdefiniowaniem takich kategorii, jak: koncepcja, metoda, technika. Problematykę klasyfikacji metod i koncepcji zarządzania podejmowało wielu polskich badaczy; wymienić w tym miejscu można między innymi: Z. Martyniaka²⁾, Z. Mikołajczyk³⁾, J. Lichtarskiego⁴⁾, M. Romanowską⁵⁾, A. Stabryłę⁶⁾, K. Zimniewicza⁷⁾. W niniejszym artykule, zgodnie z podanym wyżej celem, w pierwszej części zaproponowano usystematyzowanie pojęć „technika” i „metoda”. W drugiej części zaproponowano zdefiniowanie pojęcia koncepcji zarządzania oraz przedstawiono ich hierarchię i klasyfikację. Artykuł ten nie aspiruje do swego rodzaju zamkniętej czy kategorycznej propozycji, jest raczej tylko krokiem do dalszego rozwoju.

Metody oraz techniki organizacji i zarządzania

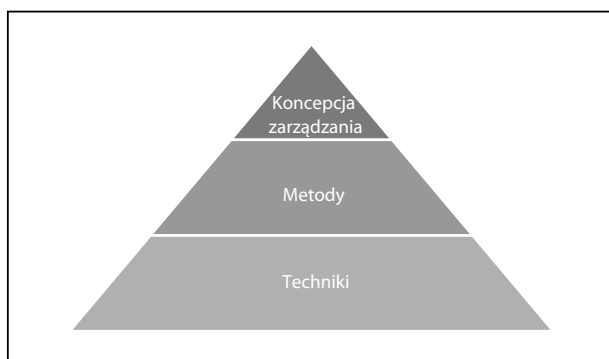
Słowo „metoda” ma swoje korzenie w języku łacińskim (*Methodus*) i oznacza „świadomie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu; drogę dojścia, sposób poznania”⁸⁾. Według polskiego prakseologa T. Kotarbińskiego metoda to „sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów”⁹⁾. Natomiast H. Mreła definiuje metodę w następujący sposób: „(...) to systematycznie stosowany sposób postępowania, mający na celu osiągnięcie pożądanego rezultatu, jakim jest rozwiązanie konkretnego problemu organizacyjnego w odniesieniu do sytuacji istniejącej”¹⁰⁾. Jak wynika z powyższych definicji, metoda jest określona jako świadomy i powtarzalny sposób postępowania, wyróżniający się pewną sekwencją działania i chęcią rozwiązania problemu.

Technika natomiast jest uszczegółowieniem metody. Zgodnie z definicją *The Encyclopedia of Management* „(...) techniki są częścią składową metody, są zatem składającymi się na nią sposobami postępowania przeznaczonymi do specjalnego celu, elementu (części) lub okresu”¹¹⁾. Z. Mikołajczyk przez techniki rozumie pewne „wzorce postępowania składające się z dwóch podstawowych elementów: z instrumentu badawczego w postaci modelu (np.: graficznego lub fizycznego albo matematycznego, bądź rządów specjalistycznych) oraz ze sposobów wykorzystania tego instrumentu w celu realizacji założeń metody. Sposób ten określają przyjęte konwencje postępowania ustalone na podstawie długoletnich doświadczeń”¹²⁾. H. Mreła podobnie podkreśla węższy zakres techniki względem metody, definiując technikę jako „zrutynizowany, szczegółowy sposób postępowania dający się ująć w ścisły program, algorytm (procedurę), służący z reguły pośrednio realizacji celu, jakim jest rozwiązanie konkretnego problemu organizacyjnego, dotyczącego sytuacji istniejącej lub przewidywanej. (...) Każda z metod posługuje się pewną liczbą technik, które często mogą być wykorzystywane w rozmaitych metodach”¹³⁾.

A zatem „metoda” jest pojęciem ogólniejszym w stosunku do techniki. Metoda dotyczy sposobu działania i realizacji celu, a technika raczej wykonania konkretnych czynności. Metoda zakreśla pewne ogólne ramy, sprawdzone reguły i zasady, natomiast technika to konkretna procedura postępowania zawierająca przepis, co po kolei należy wykonać. Metody obejmują szersze zagadnienia, natomiast techniki rozwiązują szczegółowe problemy.

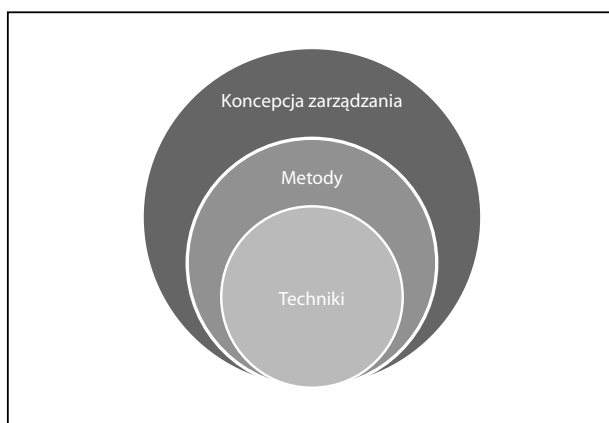
Teoria rozwoju koncepcji zarządzania – próba klasyfikacji

Jak wynika z przytoczonych powyżej definicji pojęć „metoda” i „technika”, panuje zgodność co do tego, że mianem technik określa się specyficzny podzbiór metod. Natomiast zaprezentowana na rysunku 1 piramida hierarchiczna koncepcji zarządzania zakłada, że metody i techniki składają się na koncepcje zarządzania. Przedstawiony na rysunku układ trzech pojęć „koncepcja” – „metody” – „techniki” (KMT) prezentuje strukturę hierarchiczną koncepcji zarządzania według poziomu szczegółowości. U podstawy piramidy są umieszczone techniki, które stanowią poziom najbardziej szczegółowy; nad technikami znajdują się metody, które charakteryzują się średnim poziomem szczegółowości, natomiast nad metodami są usytuowane koncepcje



Rys. 1. Piramida hierarchiczna koncepcji zarządzania (piramida KMT)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Podzbiory koncepcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

reprezentujące poziom najmniej szczegółowy, czyli w zaprezentowanej hierarchii zajmują pozycję o najwyższym poziomie ogólności w stosunku do metod czy technik.

Skoro koncepcje zarządzania mają strukturę hierarchiczną (piramida KMT), to znaczy, że elementy niższego rzędu zawierają się w tych wyższego rzędu, co prezentuje rysunek 2. A zatem techniki są podzbiorem metod, a metody są podzbiorem koncepcji. Według H. Jagody koncepcja zarządzania jest systemem stopnia pierwszego, a metody oraz techniki odpowiadają stopniom odpowiednio drugiemu i trzeciemu.

Próbując zdefiniować pojęcie koncepcji zarządzania, najpierw należy rozpocząć od określenia pojęcia samej koncepcji. Według słownika języka polskiego pojęcie koncepcji jest rozumiane jako pomysł, myśl, idea, koncept, np.: koncepcja prototypu, wstępna koncepcja¹⁴. Według autorki koncepcję zarządzania należałoby rozumieć w następujący sposób. Koncepcja zarządzania – to idea, która kształtowała się ewolucyjnie wokół jednego zagadnienia biznesowego (np. orientacja na jakość, orientacja na eliminowanie marnotrawstwa, orientacja na klienta, projekt, proces, uczenie się od najlepszych *etc.*), stając się spójnym i kompleksowym podejściem do rozwiązania problemu zarządczo-organizacyjnego (np. problemu jakości, problemu marnotrawstwa *etc.*) poprzez tworzenie własnych metod i technik, a także poprzez korzystanie z już istniejących. Na przykład koncepcja *Lean Management* kształtowała się wokół idei eliminowania

marnotrawstwa, koncepcja *kaizen* wokół idei ciągłej zmiany, koncepcja TQM wokół idei jakości, koncepcja *outsourcingu* wokół idei specjalizacji. A zatem koncepcje zarządzania odkrywają i pozwalają ujawniać i poznawać prawdy organizacyjne i zarządcze. Istnienie tak wielu koncepcji zarządzania świadczy o złożoności problemów organizacyjno-zarządczych, których nie można rozwiązać jedną koncepcją. Do głównych cech koncepcji zarządzania można zaliczyć:

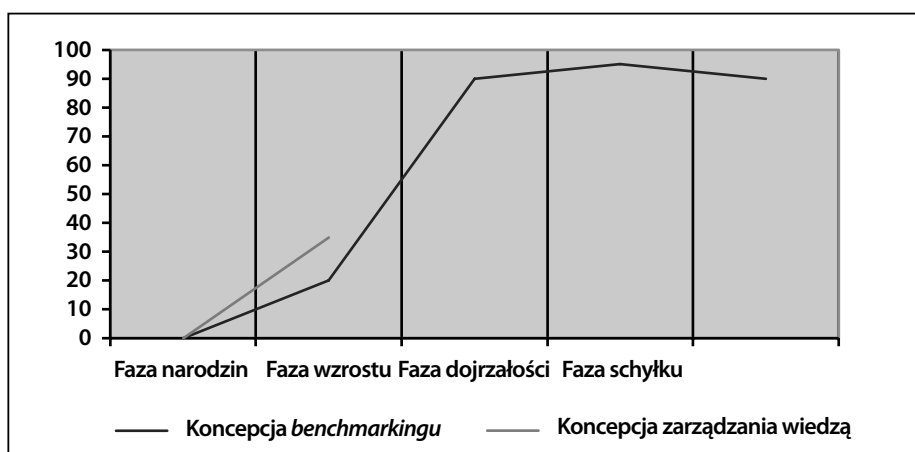
- sposób myślenia – kształtujący się wokół jednego zagadnienia (np. jakości, klienta);
- posiadanie cech wzrostu – co oznacza, że rozwija się w miarę upływu czasu;
- spójność – rozumiana jako zbiór elementów tworzących jednolitą zharmonizowaną całość;
- kompleksowość – która składa się z wielu elementów powiązanych ze sobą.

Koncepcja zarządzania ma cechy wzrostu, co dowodzi tezie, że ma charakter kumulatywny. Spójność w przypadku koncepcji zarządzania oznacza wzajemne dopasowanie i uzupełnianie się elementów, a kompleksowość odzwierciedla złożoność powiązań pomiędzy elementami.

Koncepcja zarządzania nie powstaje nagle, tylko wyłania się stopniowo z załączkowej idei skupionej wokół jednego zagadnienia i z biegiem czasu dojrzuje do formy bardziej rozwiniętej, spójnej i kompleksowej. Sposób myślenia kształtuje się pod wpływem odkrywania i uczenia się, a także czerpania z dorobku poprzedników. Cecha wzrostu jest widoczna w cyklu życia koncepcji zarządzania i jej stopniowym rozwoju oraz dojrzeniu (rysunek 3).

W dyscyplinie „organizacja i zarządzanie” nauka rozwija się w sposób kumulatywny. Jej obecne osiągnięcia są skutkiem stopniowego wzrostu wiedzy i rozwoju różnych koncepcji. Współczesny model biznesowy firmy McDonald’s i wielu innych podobnych firm: Pizza Hut, Burger King powstał i rozwijał się w wyniku wykorzystania dorobku klasyków: koncepcji Taylora, Forda i Webera oraz przyrostu nowej wiedzy z obszaru np. zarządzania jakością, zarządzania procesami czy marketingu. Próbę obalenia założenia, sformułowanego przez I. Newtona o kumulatywnym rozwoju nauki, podjął Th. Kuhn¹⁵. W przeciwieństwie do I. Newtona, który był zwolennikiem ewolucyjnie dokonujących się zmian w nauce, Th. Kuhn twierdził, że wielkie zmiany zachodzą w wyniku rewolucji. Teoria wielkich zmian w nauce zakłada, że w danym momencie historycznym dominuje określony paradygmat. W wyniku kumulowania się wiedzy wokół obowiązującego paradygmatu dochodzi stopniowo do sytuacji, w której nie można wyjaśnić wielu zjawisk. Wówczas następuje rewolucja, w rezultacie której zostaje obalony stary paradygmat, a jego miejsce zajmuje nowy paradygmat.

W takim razie należałoby zadać pytanie, czy zmiana paradygmatu w naukach o organizacji i zarządzaniu ma charakter wielkiego przełomu zaprzeczającego dotychczasowym osiągnięciom. Odpowiedź brzmi – nie, ponieważ korzystanie przez współczesny świat biznesu z osiągnięć klasyków teorii organizacji i zarządzania temu przeczy. Ze względu na poznawczy charakter nauki o organizacji i zarządzaniu bliżej jest jej do założeń o kumulatywnym rozwoju nauki I. Newtona niż założeń o rewolucyjnym rozwoju nauki Th. Kuhna. Jednakże w innych dziedzinach naukowych rzeczywiście można częściowo przychylić się do poglądu Th. Kuhna i za przykład



Rys. 3. Cykl życia koncepcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

wskazać kilka takich punktów przełomowych w dziejach ludzkości, które zaprzeczyły dotychczasowym paradygmatom i całkowicie je obaliły: teoria heliocentryczna M. Kopernika, prawo powszechnego ciążenia I. Newtona, teoria względności A. Einsteina bądź odkrycie mikrobiologii.

Nie bez znaczenia jest tu oddziaływanie mody, która występuje w wielu dziedzinach i przenika również do nauki, stąd też ma znaczenie w rozwoju nauki i rozwoju koncepcji zarządzania (rysunek 3). Koncepcje zarządzania ulegają pewnym modom, które pojawiają się w danym momencie, przechodząc przez klasyczny cykl życia składający się z czterech podstawowych faz. Na przykład koncepcja *benchmarkingu* jest koncepcją, która przeszła przez wszystkie cztery fazy rozwoju i choć znajduje się w ostatniej fazie cyklu życia, to jej pozycja i znaczenie nie maleją, tylko są cały czas utrzymywane. W stosunku do koncepcji *benchmarkingu* koncepcja zarządzania wiedzą znajduje się w fazie wzrostu i jest w trakcie kształtowania się i rozwoju tak samej koncepcji, jak i metod oraz technik.

Stopniowo kształtująca się idea rozumiana jest jako jedna koncepcja lub zbiór kilku koncepcji, dzięki którym ukształtowała się koncepcja zarządzania, często pod wpływem wielu badaczy (np. koncepcja TQM – do jej rozwoju przyczyniły się między innymi koncepcje poszczególnych autorów: Deminga, Shewharta, Juran, Ishikawy, Takeuchiego, Crosby'ego). H. Jagoda i J. Lichtarski¹⁶⁾, a także Z. Martyniak¹⁷⁾ uważają, że niekiedy koncepcja zarządzania może przekształcić się w metodę (według autorki przykładem takim może być *Just in Time*: JiT stanowi metodę w koncepcji *Lean Management*, JiT jako metoda jest wykorzystywana w procesach logistycznych przedsiębiorstwa). Ponadto różne metody i techniki mogą być wykorzystywane przez dwie różne koncepcje zarządzania, na przykład metody heurystyczne.

Aplikacyjność danej koncepcji zarządzania zależy od:

- wielkości organizacji (w miarę wzrostu organizacja różnicuje się);
- stopnia zróżnicowania wewnętrznego organizacji (liczba i jakość procesów, liczba wytwarzanych produktów);
- poziomu skomplikowania organizacji (wzajemna zależność części do siebie i do złożonej całości);
- wyodrębnionych funkcji (marketing, kadry, produkcja, finanse itd.).

Przechodząc do próby sklasyfikowania koncepcji zarządzania, należałoby w tym miejscu wspomnieć o kilku propozycjach podziału według innych autorów. J. Lichtarski zaproponował klasyfikację koncepcji zarządzania według kryterium realizowanych funkcji przedsiębiorstwa, a zatem są to: koncepcja marketingu, koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, koncepcja zarządzania produkcją, koncepcja zarządzania finansami itd. Jednakże Z. Martyniak nie zgadzał

się z tym podziałem, uważał bowiem, że „(...) marketing czy zarządzanie zasobami ludzkimi stanowią w większym stopniu funkcje przedsiębiorstwa”¹⁸⁾, a zatem funkcja marketingu, funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, funkcja produkcji, funkcja finansów itd. W takim razie koncepcje zarządzania nie powinny być utożsamiane z funkcjami przedsiębiorstwa.

Koncepcje zarządzania opisują różnorodne problemy przedsiębiorstwa z różnych obszarów i proponują różne rozwiązania dla przedsiębiorstwa, np. koncepcja *outsourcingu* czy koncepcja *benchmarkingu* bądź koncepcja *kaizen* lub koncepcja zarządzania projektami. Koncepcje zarządzania nie zawsze pokrywają się z funkcjami przedsiębiorstwa, dlatego też powinny być raczej odróżnione od funkcji przedsiębiorstwa. W tabeli 1 przedstawiono strukturę hierarchiczną KMT wybranych koncepcji zarządzania, metod i technik.

Inny autor, T. Sobczak¹⁹⁾ w koncepcji *benchmarkingu* proponuje wyodrębnić na poziomie metod *benchmarking* wewnętrzny i zewnętrzny. Trudno się z tym zgodzić, zważywszy na definicję metody. *Benchmarking* wewnętrzny i zewnętrzny wynika z podziału według kryterium obiektu porównania, czyli podmiotu stanowiącego wzorcowy punkt odniesienia. W przypadku koncepcji *benchmarkingu* można wskazać na poziomie metody np. metodę analizy funkcji; natomiast na poziomie technik zaproponować np. technikę tabeli współzależności, technikę diagramu kosztów, technikę porównywania parami.

Dokonując dalszego podziału koncepcji zarządzania, można je pogrupować, według stopnia złożoności samej koncepcji, na:

- proste: np. koncepcja *benchmarkingu*, koncepcja *outsourcingu*,
- złożone: np. koncepcja *Lean Management*, koncepcja TQM.

Natomiast według typologii możliwości rozwoju koncepcji zarządzania można je pogrupować biegunowo na koncepcje:

- rozwinięte, np. koncepcja *benchmarkingu*, koncepcja *Lean Management*,
- rozwijające się, np. koncepcja zarządzania wiedzą, koncepcja zarządzania projektami.

Tab. 1. Klasyfikacja wybranych koncepcji zarządzania według struktury hierarchicznej (KMT)

Koncepcje zarządzania	Metody	Techniki
Lean Management zbudowane wokół idei eliminowania marnotrawstwa	<i>Just in Time</i>	<i>Kanban</i> <i>Jidoko</i>
	SMED	Lista pytań Tablica weryfikacyjna Próba funkcjonowania
TQM zbudowane wokół idei jakości	<i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	VoC Macierze HoQ Priorytetyzacja macierzy Parametry krytyczne Parametry techniczne produktu
	Kontrola jakości	Wykres Ishikawy Arkusze kontrolny <i>Flowchart</i> Wykres Pareto
	Statystyczna kontrola jakości	Karta wartości średniej (X) i rozstępu (R) lub karta wartości średniej (X) i odchylenia standardowego (S) Karta pojedynczych obserwacji (x) i ruchomego rozstępu (R) Karta mediany (M) i rozstępu (R) Karta sum skumulowanych Karta frakcji jednostek niezgodnych (p) lub karta liczby jednostek niezgodnych (np.) Karta liczby niezgodności (c) lub liczby niezgodności na jednostkę (u)
Kaizen zbudowane wokół idei ciągłej zmiany	5S	5W1H Lista kontrolna 4M Standaryzacja Eliminacja <i>muda</i>
Benchmarking zbudowany wokół idei uczenia się od najlepszych	Analiza funkcji	Technika tabeli współzależności Technika porównywania parami Technika diagramu kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Autorka artykułu we wstępie wyznaczyła cel, który został osiągnięty poprzez zdefiniowanie pojęcia koncepcji zarządzania oraz ich uporządkowanie i sklasyfikowanie. Zaproponowano usystematyzowanie pojęć „technika”, „metoda” i „koncepcja”, przedstawiając piramidę hierarchiczną koncepcji zarządzania – KMT oraz podzbiory koncepcji zarządzania. Zdefiniowano pojęcie „koncepcja zarządzania” oraz omówiono jego cechy. Odniesiono się do tezy o kumulatywnym charakterze rozwoju koncepcji zarządzania w stosunku do teorii wielkich zmian. Cechę wzrostu koncepcji zarządzania zademonstrowano w cyklu życia koncepcji zarządzania, podkreślając wpływ mody na rozwój koncepcji zarządzania, a także wskazując możliwości przekształcenia się koncepcji zarządzania w metodę. Następnie zostały wymienione warunki aplikacyjności danej koncepcji zarządzania, między innymi wskazano, że aplikacyjność określonej koncepcji zarządzania zależy od wyodrębnionych funkcji w przedsiębiorstwie, koncepcje zarządzania służą bowiem rozwiązywaniu różnych problemów organizacyjno-zarządczych z różnych obszarów organizacji

i dotyczą różnych aspektów. Podkreślono przy tym, że „funkcja” i „koncepcja” nie są pojęciami tożsamymi. Na koniec przedstawiono klasyfikację wybranych koncepcji zarządzania w układzie piramidy hierarchicznej koncepcji zarządzania – KMT oraz dokonano typologii koncepcji zarządzania według wybranych kryteriów. Dalsze prace nad tak złożonym zagadnieniem, jakim jest klasyfikacji koncepcji zarządzania, wymagają współpracy zespołu specjalistów z różnych obszarów zarządzania.

dr Agnieszka A. Szpitter
Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej: T. SOBCZAK, *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce*, „Przeгляд Organizacji” nr 10/2009, s. 6.
- ²⁾ Szerzej: Z. MARTYNIĄK, *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, „Przeгляд Organizacji” nr 8/1976, s. 347–348.
- ³⁾ Szerzej: Z. MIKOŁAJCZYK, *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa 1973, s. 230–240.
- ⁴⁾ Szerzej: J. LICHTARSKI, *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” nr 9/2001, s. 27–28 oraz J. LICHTARSKI, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przeгляд Organizacji” nr 3/2011, s. 13–15.
- ⁵⁾ Szerzej: M. ROMANOWSKA, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przeгляд Organizacji” nr 3/2011, s. 16–20.
- ⁶⁾ Szerzej: A. STABRYŁA, *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przeгляд Organizacji” nr 3/2011, s. 7–12.
- ⁷⁾ Szerzej: K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 237–241.
- ⁸⁾ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1995, <http://swo.pwn.pl/haslo.php?id=17565> (dostęp: 02.08.2011).
- ⁹⁾ Zob. T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981, s. 524.
- ¹⁰⁾ Zob. H. MREŁA, *Jak usprawnić pracę*, CRZZ, Warszawa 1977, s. 11.
- ¹¹⁾ *Encyclopedia of Management*, Reinhold Publishing Corporation, New York 1963, s. 866.
- ¹²⁾ Z. MIKOŁAJCZYK, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 39.
- ¹³⁾ H. MREŁA, *Koncepcje klasyfikacji metod i technik organizatorskich*, „Przeгляд Organizacji” nr 5/1977.
- ¹⁴⁾ *Słownik poprawnej polszczyzny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 346.
- ¹⁵⁾ Szerzej: T. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- ¹⁶⁾ Por. H. JAGODA, J. LICHTARSKI, *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przeгляд Organizacji” nr 1/2003.
- ¹⁷⁾ Z. MARTYNIĄK, *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4/2001, s. 82.
- ¹⁸⁾ *Ibidem*, s. 81–83.
- ¹⁹⁾ Zob. T. SOBCZAK, *O koncepcjach...*, *op. cit.*, s. 8.

Summary

This article presents generic terms like technique, method, conception and defines them. Also systematizes the knowledge about a connection between three different terms (CMT), their classification and hierarchy. Then it takes up an issue of the knowledge accumulation nature in the context of the conception of management and in comparison with theory changes (paradigms-theory).