

Jan Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

O WSPÓŁCZESNYCH ORIENTACJACH W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI

1. Wstęp

Jest wiele czynników wewnątrz samych organizacji, a w szczególności w ich otoczeniu, które ustawicznie zmieniają warunki i wymagania odnośnie do pracy organizatorskiej i menedżerskiej. Zmianom ulegają więc formy organizacyjne podmiotów zorganizowanych (w tym przedsiębiorstw i innych organizacji w znaczeniu podmiotowym) i realizowane w nich procesy zarządzania. Zmienia się także dorobek teoretyczno-metodyczny nauk o zarządzaniu. Ze swej istoty są to nauki pragmatyczne, stąd zmiany w nich następują (a przynajmniej następować powinny) w ślad za zmianami warunków tworzenia i funkcjonowania organizacji (w tym zarządzania nimi), a nawet wyprzedzająco w stosunku do nich, a także w ślad za rzeczywistymi zmianami w praktyce organizacji i zarządzania. Część tego dorobku ma charakter deskryptywny i służy uogólnionemu opisowi (i w ten sposób poznaniu) rozwiązań występujących w praktyce zarządzania, jego druga część ma zaś charakter normatywny i zawiera różnego rodzaju zalecenia (rekomendacje) dla praktyki organizatorskiej i menedżerskiej.

Rozwój nauk o zarządzaniu podlega tym samym prawom, które rządzą rozwojem innych dyscyplin naukowych. Jedną z jego istotnych właściwości jest nieciągłość procesu rozwoju. Okresy przyspieszonego rozwoju, rodzenia się nowych, oryginalnych idei przeplatają się z okresami stagnacji lub co najwyżej pogłębionej eksploracji i operacjonalizacji rozwiązań proponowanych w ramach tych idei. W ten sposób tradycyjne idee polegające np. na poszukiwaniu sposobów racjonalizacji rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych i procedur realizacji funkcji zarządzania (planowania, motywowania, kontroli), a następnie idee racjonalizacji psychologiczno-socjologicznych warunków funkcjonowania człowieka w organizacji, równowagi i gry organizacyjnej stopniowo zostają uzupełniane lub zastępowane kolejnymi ideami.

Idee te są pewnymi, na ogół dość powszechnie uznawanymi, wyobrażeniami o tym, jakie podstawowe wyróżniające cechy mieć powinien system zarządzania

przedsiębiorstwem, na jakie wartości i zasady powinien być ukierunkowany, jakie powinien spełniać warunki. Inaczej, w ślad za stosowanym w teorii i praktyce nazewnictwem, owe idee można nazywać: głównymi wytycznymi, zasadami, paradygmatami, „pomysłami” na zarządzanie. Oparte na nich teoretyczno-metodologiczne kierunki dociekań i ich rezultaty, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych można określać mianem nurtów, szkół, podejść, orientacji.

Kilka minionych dekad (zwłaszcza po roku 1970) charakteryzuje w opisywanym zakresie wyraźne przyśpieszenie, co wyraża się kumulacją w czasie nowych idei i propozycji ich implementacji, a bywa i tak, że w ofercie firm konsultingowych i w praktyce organizacyjnej pojawiają się konkretne „użyteczne” koncepcje i metody zarządzania, relatywnie słabo osadzone w ogólniejszych „pomysłach” na zarządzanie.

Wielość, złożoność i zmienność owego instrumentarium zarządzania, a jednocześnie jego rozproszenie i brak uporządkowania to właściwości, które utrudniają jego poznawanie i wykorzystywanie. Są one istotną bolączką całego tego dorobku, typową dla dyscyplin *in statu nascendi*, a takimi są nauki o zarządzaniu i przedsiębiorstwie. Dotyczy to także lawinowego, w sensie ilościowym, narastania owego dorobku. Nawet wysokiej klasy specjaliście teoretykowi trudno poruszać się po jego rozległej przestrzeni, a dla praktyka zarządzania trudność zadania przeradza się w jego niewykonalność.

Z poznawczego punktu widzenia do dokonania analiz porównawczych, syntez, interpretacji (ustalenia cech oryginalnych, wspólnych i przeciwstawnych, relacji komplementarności i substytucyjności itd.) wielce przydatne byłoby pogrupowanie (według przyjętych kryteriów) i uporządkowanie owych propozycji przez wyróżnienie wspomnianych orientacji, podejść. Byłoby to także użyteczne z użytkowego punktu widzenia, przyczyniając się do ułatwienia doboru odpowiednich rozwiązań.

W opracowaniu tym podjąłem się tego zadania, zdając sobie w pełni sprawę, że jest to dalece niedoskonała próba wstępna.

2. Współczesne orientacje w zarządzaniu

W rozwiniętej gospodarce rynkowej jedną z kluczowych orientacji jest **orientacja prorynkowa** w zarządzaniu przedsiębiorstwem. U jej podstaw leży idea wskazująca, iż poznawanie i zaspokajanie na odpowiednim poziomie potrzeb klienta jest koniecznym warunkiem osiągania ekonomicznych celów przedsiębiorstwa. Główną użyteczną koncepcją zarządzania i funkcją przedsiębiorstwa służącą implementacji owej orientacji jest **marketing**. Jest to koncepcja historycznie znacznie ewoluująca, występująca w wielu różnych odmianach i bogato „wyposażona” w różnorodne metody, techniki i narzędzia. Także współcześnie powstają nowe poglądy i propozycje zmieniające dotychczasowe postrzeganie marketingu, jak np. marketing relacji, mar-

keting partnerski, marketing wartości itd.¹ Zasadniczą tendencją jest tu dążenie do wzrostu wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa przez upowszechnienie w nim, między innymi dzięki odpowiednim zmianom kulturowym, takiego myślenia i działania, które byłoby podporządkowane interesowi klienta.

Pokrewna z punktu widzenia interesu klienta jest **orientacja jakościowa**. U jej podstaw leży idea dążenia do doskonałości procesów i produktów. Utylitarne narzędzia, metody i koncepcje służące implementacji owej orientacji są bardzo bogate, od prostej kontroli jakości do TQM, przy czym podlegają one ustawicznej ewolucji. Także w tym przypadku główny kierunek owego rozwoju wyznacza dążenie do wspierania, a w wielu przypadkach zastępowania „twardych” instrumentów w działaniach na rzecz jakości rozwiązaniami „miękkimi” z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii kierowania i kultury organizacyjnej².

Orientacja na wyniki jest trwale związana z naturą przedsiębiorstwa jako podmiotem służącym celom zarobkowym. Funkcjonujące na konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwo nie może na dłuższą metę zrezygnować z respektowania zasady gospodarności (racjonalności). Postulat spełniania tej zasady jest główną ideą owej orientacji. Także w tym przypadku instrumentarium możliwych do wykorzystania koncepcji, metod, narzędzi jest bardzo bogate, a obecnie sztandarową metodą jest controlling. Jest to metoda o wysokim poziomie wszechstronności i uniwersalności, w niektórych ujęciach aspirująca do roli wiodącej koncepcji zarządzania³. Zawiera w sobie gromadzenie, analizowanie i interpretowanie informacji biznesowych, formowanie i ocenę wariantów decyzji, nadzór nad wykonaniem decyzji i kontrolę uzyskanych rezultatów, wreszcie badanie odchyłeń i przyczyn ich powstawania oraz sugerowanie sposobów ich eliminacji.

W opisywanym ujęciu logistyka jest inną utylitarną koncepcją zarządzania intensywnie rozwijającą się przez jej wyraźną orientację na wyniki (przez koszty, ale też jakość, terminowość), a jej rozwój odbywa się w płaszczyźnie zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. W obliczu takich procesów w gospodarce, jak globalizacja, wirtualizacja i narastająca specjalizacja przedsiębiorstw itd., wpływ systemów logistycznych na wyniki przedsiębiorstw wzrasta, a zatem można oczekiwać dalszego wzrostu zainteresowania logistyką i wnoszonymi dzięki jej zastosowaniom korzyściami⁴.

Duże i narastające w ostatnich kilkudziesięciu latach zainteresowanie ideą myślenia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami pozwala wyodrębnić **orientację strategiczną** w zarządzaniu. Jest ona chyba najsilniej skorelowana z innymi

¹ Szeroko na ten temat pisze np. R. Kozielski, *Determinanty sukcesu organizacji. Analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, UŁ, Łódź 2007.

² Szerzej na ten temat zob. np. w: K. Lisiecka, *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, AE, Katowice 2002.

³ Szerzej na ten temat zob. np. w: H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie. Kontrola. Kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

⁴ Szerzej na ten temat zob. np. w: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2001.

orientacjami, wymiar strategiczny bowiem, w większym lub mniejszym stopniu, jest obecny we wszystkich innych orientacjach. Samo skupianie uwagi na sprawach strategicznych, zalecanie myślenia strategicznego w kształtowaniu: najważniejszych celów przedsiębiorstwa, jego położenia konkurencyjnego, domen (produktowo-rynkowych obszarów) działalności itd., a wreszcie integrowanie (koordynowanie) strategicznych rekomendacji płynących ze strony poszczególnych orientacji wydaje się uzasadniać jej odrębne rozpatrywanie (wyróżnienie). Intensywne wieloletnie badania i doświadczenia praktyczne pozwoliły na wypracowanie w ramach tej orientacji wielu wewnętrznych nurtów (szkół) zarządzania strategicznego (jak np.: planistyczny, pozycyjny, ewolucyjny, zasobowy, prostych reguł, realnych opcji)⁵.

Związany z wymienionymi ujęciami dorobek teoretyczny i płynące stąd rekomendacje dla praktyki nie zanikają, ale, z upływem czasu główna uwaga teoretyków przenosi się na inne zagadnienia; i tak np. **orientacja na człowieka** pojawia się i zajmuje trwałą pozycję wśród innych orientacji. U jej podłoża leży idea troski o racjonalne postępowanie (w tym: postępowanie społecznie „wrażliwe” i efektywne gospodarowanie) w odniesieniu do zasobu, jakim jest w organizacji człowiek. Lista koncepcji, metod i narzędzi implementacji owej idei jest również bogata, różnorodna i podlega ustawicznemu wzbogacaniu, od prostych narzędzi i technik „administrowania” sferą spraw personalnych, do bardzo zaawansowanych koncepcji, jaką jest HRM czy zarządzanie kapitałem ludzkim⁶.

Idea konieczności ustawicznej zmiany i zdolności do jej wprowadzania (elastyczności) pod wpływem coraz bardziej intensywnie zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, zwłaszcza warunków zewnętrznych, znajduje wyraz w **orientacji na zmiany**. Podstawowe jej idee i zasady mogą być implementowane głównie za pośrednictwem koncepcji i metod: zarządzania strategicznego, zarządzania „na krawędzi chaosu”, *lean management*, reengineeringu, *Organizational Development* (OD), zarządzania kryzysowego, zarządzania innowacjami, diagnostycznego i prognostycznego podejścia do usprawniania systemu zarządzania itd.⁷

Początek nowego wieku przynosi eksplozję zainteresowania ideą procesowości i **orientacją procesową** zarządzania. Nośnikami tej orientacji są (mogą być) w szczególności koncepcje i metody: zarządzania procesami, reengineeringu, logistyki, ISO 9001/2001, zarządzania projektami.

⁵ Zob. np.: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007.

⁶ Szerzej na ten temat zob. między innymi w: M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003; A. Poczowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, UE, Kraków 2007.

⁷ Bogatą i interesującą egzemplifikację współczesnych uwarunkowań i przejawów tej orientacji stanowią prace: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005; P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurencja w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001; E. Maslyk, *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego. Analiza koncepcji*, Ossoli-num Wydawnictwo PAN, Warszawa 1978.

Historycznie najmłodszą, a jednocześnie – wedle wszelkich przesłanek – posiadającą bardzo dobre perspektywy rozwoju wydaje się **orientacja na wiedzę** (aktywa niematerialne). U jej podłoża leży idea oparcia dalszego rozwoju cywilizacyjnego przede wszystkim na efektywnym tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy. Może ona znaleźć odzwierciedlenie w utylitarnych koncepcjach i metodach: zasobowej szkoły zarządzania strategicznego, organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem intelektualnym⁸.

Przedstawiona specyfikacja współczesnych orientacji w zarządzaniu być może nie jest wystarczająco kompletna, choć moją intencją było uwzględnienie wszystkich najbardziej znaczących ujęć. Nie jest też ona zapewne zamknięta, z czasem mogą bowiem pojawić się kolejne idee i oparte na nich orientacje. Nie można np. wykluczyć, że niedługo dojdzie do wyodrębnienia orientacji kulturowej w zarządzaniu. Już obecnie bowiem aspekty kulturowe są eksponowane w kilku innych orientacjach, np.: prorynkowej, na jakość, na człowieka, na zmiany, na procesy, na wiedzę. Próby dalszego wzmacniania i integracji owych aspektów mogą zapoczątkować nową orientację. Powinno to służyć nie osłabianiu bądź eliminowaniu dotychczasowych orientacji, lecz ich wzmocnieniu i silniejszej integracji.

3. Konkluzje

1. Wyspecyfikowane orientacje oparte są, jak widać, na różnych ideach, wyróżnione są według różnych kryteriów, zasadniczo odnoszą się do różnych, ale w niektórych przypadkach do tych samych (wspólnych) aspektów i obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie występuje między nimi relacja rozłączności, lecz inne, złożone, często trudne do rozpoznania rodzaje relacji (np. dopełnienia, wzmocnienia, kolizji itd.). W powiązaniu z układem warunków wewnętrznych i zewnętrznych specyficznym (sytuacyjnym) dla każdego przedsiębiorstwa wywołuje to potrzebę jednoczesnego, we właściwych proporcjach i poziomach dojrzałości, implementowania różnych orientacji. Przeczy to zasadności często występującej w literaturze tendencji do fascynacji wybranymi orientacjami i ich przeceniania przy jednoczesnym dyskredytowaniu innych.

2. W płaszczyźnie teoretyczno-metodologicznej poszczególne orientacje rodzą się wraz z artykulacją (ogłoszeniem) właściwych idei oraz opracowaniem odpowiednich, utylitarnych koncepcji i metod zarządzania służących implementacji tych idei.

3. Niektóre z utylitarnych koncepcji i metod zarządzania, ze względu na wysoki stopień kompleksowości, mogą przyczyniać się jednocześnie do rozwoju kilku różnych orientacji, np. reengineering może służyć orientacji procesowej i orientacji na

⁸ Zob. np.: J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe AE w Katowicach, AE, Katowice 2003; M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006; G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.

zmiany, ISO 9001/2001 w sposób oczywisty służy nie tylko orientacji pro jakościowej, ale także procesowej i prorynkowej itd.

4. Stanowiące bazę dla poszczególnych orientacji idee cechują się względną stabilnością. Instrumentarium implementacji owych orientacji charakteryzuje się natomiast dużą różnorodnością oraz zmiennością. Konceptcje i metody zarządzania podlegają ustawicznym zmianom. Współczesny marketing z jego narzędziami różni się istotnie od marketingu tradycyjnego. To samo dotyczy wszystkich pozostałych konceptcji i metod. Obok nowych propozycji w tym zakresie charakteryzujących się wysoką oryginalnością (na ogół nielicznych) jest wiele propozycji zmian kosmetycznych, a nawet pozornych.

5. W literaturze przedstawiającej, a często także rekomendującej (promującej) poszczególne konceptcje i metody typowym zjawiskiem jest przesadne eksponowanie ich zalet i ukrywanie ewentualnych wad, słabości, a także niezgodne z rzeczywistością informowanie o licznych i efektywnych ich zastosowaniach. Autorzy piszący o poszczególnych konceptcjach i metodach sugerują w ten sposób, iż zastosowania te są o wiele bardziej powszechne niż ma to miejsce w rzeczywistości.

6. W obliczu złożoności i zmienności materii okoliczności te dodatkowo wpływają na to, że poznawanie i nabywanie umiejętności stosowania poszczególnych składników tego instrumentarium nie jest rzeczą łatwą, a jeszcze trudniejsze jest podejmowanie decyzji o ich doborze. Ta ostatnia trudność jest pogłębianą przez niedostatek teoretyczno-metodologicznych, całościowych konceptcji kształtowania architektury systemów zarządzania (wiązki celowo dobranych, komplementarnych konceptcji, metod i narzędzi zapewniających oczekiwaną skuteczność i efektywność procesów zarządzania).

7. Opisana sytuacja daje szerokie pole dla subiektywizmu i przypadkowości w doborze i zastosowaniach owych konceptcji, metod i narzędzi, a także tworzy sprzyjające warunki do rozwoju dostrzeżonego i szeroko już opisanego zjawiska „mód w zarządzaniu”. Myślę, że zjawisko to ma zresztą szerszy zasięg i obejmuje także kwestię doboru całych opisywanych wcześniej orientacji w zarządzaniu. Oznacza to, że także najbardziej popularne obecnie orientacje, tzn.: strategiczna, procesowa, na zmiany i na wiedzę, podlegają zjawisku mody, są jej obiektem. Trudno zatem wyrokować, ile u źródeł owej popularności każdej z tych orientacji jest przesłanek obiektywnych, a ile subiektywnych. Trudno prognozować, jaka będzie powszechność implementacji i trwałość ich zastosowań.

Literatura

- Blaik P., *Logistyka. Konceptcja zintegrowanego zarządzania*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2001.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.

- Kozielski R., *Determinanty sukcesu organizacji. Analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, UE, Łódź 2007.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, AE, Katowice 2002.
- Masłyk E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego. Analiza koncepcji*, Ossolineum Wydawnictwo PAN, Warszawa 1978.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, UE, Kraków 2007.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe AE w Katowicach, AE, Katowice 2003.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie. Kontrola. Kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

ON CONTEMPORARY ORIENTATIONS IN MANAGEMENT OF THE COMPANY

Summary

This paper defines the issue of the orientation in management. Theoretical and practical premisses which indicate the necessity of describing, analyzing and explaining of them have been presented as well. In the next part of the paper such types of these kind of premisses are distinguished and divided into: market orientation, qualitative orientation, orientation focused on results, strategic orientation, change orientation, process orientation and orientation focused on knowledge. In the final conclusions, the author presents the basic recommendations and challenges connected with the implementation of these orientations.