

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ. PROBLEMY TERMINOLOGICZNE

Streszczenie: W artykule, opartym na literaturze przedmiotu, starano się odpowiedzieć na podstawowe pytanie: czym jest koncepcja zarządzania, jaka jest jej struktura i związki z innymi instrumentami zarządzania. W tym celu zaprezentowano różne cechy charakteryzujące koncepcje zarządzania. Podjęto próbę określenia definicji koncepcji zarządzania i umiejscowienia jej w hierarchicznej strukturze instrumentów wspomagających zarządzanie.

Słowa kluczowe: Koncepcje zarządzania, metody zarządzania, instrumenty zarządzania.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu, ale też w praktyce istnieje wiele koncepcji i metod, a także prostych narzędzi, których celem jest rozwiązywanie różnorodnych problemów w ramach zarządzania całą organizacją, jej wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi lub też poszczególnymi przedsięwzięciami (procesami). Opierają się one na różnych założeniach (orientacjach, filozofiach), a między nimi istnieją różnorakie, wzajemne powiązania i zależności. Są one mniej lub bardziej sprecyzowane i zoperacjonalizowane, ponadto zmieniają się w sposób ciągły i coraz szybciej. Ich wspólnym celem jest wspomaganie (wspieranie) i usprawnianie zarządzania, szczególnie w coraz bardziej złożonym i zmiennym otoczeniu. W tej sytuacji poznanie ich, choć trudne, a często nawet mało możliwe, jest dużym wyzwaniem badawczym. W literaturze przedmiotu spotkać już można wiele indywidualnych opisów poszczególnych koncepcji pod względem zasad ogólnych i metodyki postępowania. Podejmowane są też próby ich zestawienia w jednym miejscu oraz krytycznej oceny pod kątem praktycznej użyteczności. Jednocześnie nadal występuje wiele problemów natury terminologicznej, wywołujących nieporozumienia i utrudniających zrozumienie ogólnej istoty oraz struktury koncepcji i metod zarządzania.

W artykule, opartym na literaturze przedmiotu, starano się odpowiedzieć na pytania: czym jest w ogóle koncepcja zarządzania, jakie cechy odróżniają ją od metod i technik zarządzania, jak można porządkować instrumentarium związane z koncepcjami zarządzania. Rozważania zawarte w artykule nie stanowią jednoznacznej propozycji uporządkowania terminologii, ale raczej, w zamyśle autora, powinny stać się

inspiracją do dalszych studiów i badań w tym zakresie. Ze względu na to, że w polskiej literaturze nie ma jeszcze stosownych odniesień do tych kwestii, w artykule zajęto się jedynie wybranymi aspektami terminologicznymi, posiłkując się głównie niemieckojęzyczną literaturą przedmiotu.

2. Etymologiczne problemy związane z koncepcjami zarządzania

Pojęcie „koncepcje zarządzania” jest wprawdzie chętnie i często używane w nauce i praktyce, ale też w sposób niejednolity [Hofmann 2002, s. 5]. W nauce o przedsiębiorstwie nie spotyka się ogólnie obowiązującej definicji tego pojęcia, na podstawie której można byłoby dokonać jego analizy semantycznej. Jak twierdzi Ch. Malorny, nauka odgrywa podrzędną rolę w rozwoju współczesnych modeli zarządzania. Dotychczas wszystkie znaczące w praktyce koncepcje pochodzą najczęściej z dużych firm doradczych lub stowarzyszeń zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości i zarządzania. Dlatego też, jak zauważa, koncepcjom brakuje systematycznej, naukowej podbudowy. W tej sytuacji nauce o zarządzaniu pozostaje podejmowanie jedynie prób retrospektywnego objaśniania (interpretowania) skutków działania modeli zarządzania, bez praktycznego udziału w ich kształtowaniu [Malorny 1999, s. 15]. W związku z tym w literaturze przedmiotu pojęcie koncepcji jest często stosowane wielostronnie i częściowo z różnym znaczeniem. Używa się też wielu określeń tego pojęcia jako synonimów, co powoduje, że nie mogą być one subsumowane pod ogólnym hasłem „koncepcje zarządzania”. W literaturze niemieckiej wprowadza się rozgraniczenie pojęć koncepcji, metod i instrumentów [Angermeyer 1995, s. 380]. Odróżnia się też pojęcie „konceptu” od pojęcia „koncepcji”. Granice między konceptem a koncepcją są płynne, przy czym udział wiedzy doświadczalnej (emirycznej) w koncepcjach jest mniejszy aniżeli w konceptach, a zasady kształtowania są mocniej osadzone w dedukcji. Metody i instrumenty służą do przekształcenia zasad konstruowania, zawartych w konceptach i koncepcjach, i mogą być interpretowane jako reguły postępowania w ustrukturalizowanym sposobie transformacji stanu początkowego w pożądaną stan końcowy [Hofmann 2002, s. 27; Stölzle 1999, s. 143 i n.].

Problemy z nierozróżnianiem koncepcji od metod są, jak się wydaje, powodem używania w ujęciu potocznym pojęcia zbiorczego „koncepcje i metody zarządzania”. Jednocześnie należy zauważyć, że obok trudności z jednoznacznym zakwalifikowaniem danego instrumentu do kategorii „koncepcja zarządzania” lub „metoda zarządzania”, określone (nie wszystkie) metody stanowią nierozłączną część każdej koncepcji.

Podejmując próbę zdefiniowania (wyodrębnienia) określonego pojęcia, można oczywiście wyjść od jego etymologicznego znaczenia, czyli badać pochodzenie wyrazów składowych i ich pierwotnych znaczeń. I tak koncepcja (łac. *conceptio*) według *Słownika wyrazów obcych* oznacza ogólne ujęcie czego: obmyślony plan działania, rozwiązania czego, teoria czego, pomysł, projekt [*Słownik...* 1980, s. 375-376]. Bliskie znaczeniowo pojęciu „koncepcja” jest też pojęcie „koncept” (łac. *concep-*

tus), które według *Słownika* oznacza trafny, szybko nasuwający się pomysł urzeczywistnienia czego, wyjścia z trudnej sytuacji, ale też projekt, myśl szczęśliwa, zmyślność, spryt. W niemieckiej literaturze przedmiotu, przeciwnie niż w polskiej, rozróżnia się koncepcję (*konzeption*) od konceptu (*konzept*). Na przykład D. Hahn traktuje koncepcję controllingową (*Controllingkonzept*) jako całość celów controllingu, zadań zorientowanych na te cele, instrumentów potrzebnych do tego, a także wykonawców i struktury organizacyjne [Hahn 2001, s. 266].

Z kolei zarządzanie to podejmowanie decyzji przez odpowiednie osoby (organy i kadre kierowniczą), prowadzące do osiągnięcia założonych celów. Można także zarządzanie ujmować w dwóch znaczeniowych wariantach: funkcjonalnym i instytucjonalnym. W sensie funkcjonalnym zarządzanie oznacza czynności (funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola) mające na celu kierowanie wszystkimi działaniami niezbędnymi do realizacji zadań przedsiębiorstwa, które muszą być wykonane, jeśli chce ono osiągnąć swoje zamierzenia. W sensie instytucjonalnym zarządzanie oznacza grupę osób, które podejmują się zarządzania. W praktyce te dwa podejścia występują nierozłącznie [Lichtarski 2005, s. 245].

Istota zarządzania bardziej się komplikuje, gdy weźmiemy pod uwagę przedmiot zarządzania. W każdej organizacji mamy bowiem do czynienia z zarządzaniem koncentrującym się na działaniach prostych i powtarzalnych oraz z zarządzaniem koncentrującym się na działaniach (przedsięwzięciach) złożonych i niepowtarzalnych, określanych projektami.

W konsekwencji semantycznej analizy pojęcie „koncepcja zarządzania” otrzymuje dwa wymiary znaczeniowe: z jednej strony jako „koncepcja dla zarządzania” w sensie funkcjonalnym, a z drugiej – w sensie instytucjonalnym – jako „koncepcja dla menedżera” [Hofmann 2002, s. 6]. Aspekt funkcjonalny określa i opisuje w jakim obszarze funkcjonalnym koncentruje się działanie danej koncepcji (np. zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, finanse). Z kolei aspekt instytucjonalny związany jest z określonym poziomem (szczeblem) hierarchii organizacyjnej zarządzania, do którego dana koncepcja jest adresowana. W wypadku ujęcia instytucjonalnego koncepcje zarządzania są zorientowane albo na strategiczny poziom zarządzania całej organizacji i adresowane do jej naczelnego kierownictwa (np. koncepcja zarządzania wartością, TQM – kompleksowe zarządzanie jakością), albo na operatywny poziom zarządzania i odnoszą się wówczas do kierownictwa liniowego (np. koncepcja TPM – kompleksowy system obsługi bezawaryjnej). Uzasadnienie takiego rozróżniania koncepcji zarządzania leży w specyficznym ich kształtowaniu i formułowaniu, zorientowanym na określone grupy docelowe. Opisy koncepcji, adresowane do kierownictwa strategicznego, mogą być bowiem trudno zrozumiałe lub nawet niezrozumiałe dla kierownictwa szczebla operatywnego, co może mieć różne skutki, łącznie z niewłaściwym ich wprowadzeniem do praktycznego stosowania [Zielowski 2006, s. 114 i n.],

Za Ch. Zielowskim można przyjąć ogólną definicję koncepcji zarządzania, z której wynika, że jest ona modelem tworzącej się (wyobrażeniem przyszłej) rzeczywi-

stości. Model ten zawiera istotne komponenty, relacje i skutki, opisane na określonym poziomie abstrakcji, co daje możliwości konkretnej jego realizacji [Zielowski 2006, s. 112].

Szczegółowe charakterystyki koncepcji zarządzania, definiowane przez różnych badaczy, pozwalają przybliżyć ich istotę w sposób następujący [Hofmann 2002, s. 7]:

1. Koncepcje zarządzania wykazuje ścisły związek z empirią [Stölzle 1999, s. 16].

2. Koncepcje zarządzania charakteryzuje „bliskość” praktycznego zastosowania. Są one ukierunkowane przede wszystkim na praktyków [Osterloh, Frost 1994, s. 356 i n.].

3. Koncepcje zarządzania kładą mniejszy nacisk na podstawy naukowe (są w mniejszym stopniu oparte na nich)¹. Ich legitymacja wynika z cech (relewancji) empirycznych [Spiller 2001, s. 33].

4. Koncepcje zarządzania reprezentują wiedzę doświadczalną, opierają się więc na indukcji [Osterloh, Grand 1994, s. 277 i n.].

5. Koncepcje zarządzania zawierają strategiczne założenia, których realizacją jest osiągnięcie zaprogramowanych celów [Pfohl, Stölzle 1997, s. 7 i n.].

6. Koncepcje zarządzania stawiają do dyspozycji metody i instrumenty, które ułatwiają wdrożenie koncepcji [Theuvsen 1996, s. 72].

7. Koncepcje zarządzania obejmują (przebiegają przez) wiele funkcji przedsiębiorstwa [Bleicher 1999, s. 72 i n.].

8. Koncepcje zarządzania można traktować jako rodzaj metapoziomu systemu zarządzania [Funck 2001, s. 443 i n.].

Reasumując przedstawione charakterystyki koncepcji zarządzania, można stwierdzić, że:

1. Koncepcje zarządzania buduje się w celu wspierania zarządzania (zadań częściowych lub całych funkcji, np. HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi, a także relacji (powiązań) między odrębnymi podmiotami, np. koncepcja SCM – zarządzanie łańcuchem dostaw).

2. Są one najczęściej wynikiem indukcyjnie pozyskanych i praktycznie sprawdzonych doświadczeń, które w wyniku systematycznej interpretacji i uogólnienia przeformułowano w recepty zarządzania, zebrane pod jednym ogólnym hasłem [Hofmann 2002, s. 6, 7].

Choć koncepcja jest przedstawiana dość często jako recepta na skuteczne zarządzanie, to – jak twierdzi K. Zimniewicz – czegoś takiego jak „uniwersalna recepta na sukces w zarządzaniu” nie ma [Zimniewicz 2003, s. 8]. Uważa on bowiem, że nie

¹ Na przykład K. Zimniewicz w odniesieniu do koncepcji *lean management*, powołując się na Gendo i Konschaka, pisze, że koncepcja ta nie ma podstaw naukowych i jest wytworem fantazji, pewną wiązką wypowiedzi bez myśli przewodniej [Zimniewicz 2000, s. 476]. W podobnym duchu wypowiada się M. Przybyła, który uważa, że „współcześnie pojawia się wiele koncepcji zarządzania, które są raczej prowizorycznymi hipotezami, nie zaś pełnymi teoriami” [Przybyła 2000, s. 439].

potrafimy na podstawie przedstawionego w książkach opisu odtworzyć warunków i sytuacji tego wzorowego przedsiębiorstwa, które było miejscem „chrztu” danej koncepcji, a ponadto rozwiązania, które przyniosły sukces w jednej organizacji, nie muszą się sprawdzić w innej.

Co do genezy koncepcji zarządzania należy zauważyć, że oprócz tych o charakterze empirycznym (powstałych na drodze indukcji), można wyróżnić też koncepcje, które wyrosły z rozważań teoretycznych (z wykorzystaniem metody dedukcji), a następnie były rozwijane z udziałem praktyków [Zielowski 2006, s. 114]. Ponadto współczesne koncepcje i metody zarządzania powstały na gruncie różnych dyscyplin naukowych. Znaczna ich część ma swoje korzenie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (np. TQM – *Lean management*), inne, jak np. *Controlling*, *Beyond budgeting*, *Activity based budgeting*, powstały na gruncie rachunkowości, a jeszcze inne, jak np. *Balanced score card*, mają rodowód „mieszany” (zarządzanie, rachunkowość i finanse, zarządzanie kadrami, marketing).

Jeśli chodzi o budowę wewnętrzną koncepcji, to również tu panuje niejednoznaczność. Studia literatury przedmiotu wskazują, że struktury koncepcji zarządzania są ujmowane w sposób dość zróżnicowany i niejednorodny. Pojawiają się przy tym głosy sceptyczne w kwestii porządkowania struktury koncepcji. J. Strużyna, traktując sprawę słynnej dżungli teorii organizacji i zarządzania jako skutek autorskiej inspiracji, zauważa: „Nieco ryzykując, można stwierdzić, że najbardziej uznane koncepcje modeli zarządzania z punktu widzenia ortodoksyjnych kryteriów klasyfikacji i budowania teorii są zbiorem przypadkowo (intuicyjnie) wybranych zmiennych, które bardzo trudno jest uporządkować w spójne całości”. Dostrzega on także ze zdziwieniem, że „jakikolwiek ich uporządkowanie przestaje być dla praktyków [...] przekonujące i staje się dla menedżera zbyt ryzykowne” [Strużyna 2000, s. 493]. W tej sytuacji – jak zdaje się dalej wnioskować – dla menedżerów wystarczającym uzasadnieniem wprowadzenia różnych koncepcji zarządzania są obserwowane w praktyce sukcesy niekonwencjonalnych zachowań, a nie formalne hierarchie i podziały ról.

Równocześnie pojawiają się próby systematyzowania struktury koncepcji zarządzania. J. Lichtarski i H. Jagoda wyróżniają trzy zasadnicze jej poziomy: poziom koncepcji (jest to poziom ideowy, filozoficzny), poziom metody ogólnej i poziom techniki [Jagoda, Lichtarski 2003, s. 3]. Podobnie M. Mantura i A. Hamrol, mówiąc o strukturze koncepcji TQM, wyróżniają trzy zasadnicze grupy instrumentów: zasady, metody i narzędzia zarządzania jakością [Mantura, Hamrol 1998, s. 200]. Z kolei J. Lichtarski uważa, że strukturę koncepcji zarządzania można ograniczyć do dwóch poziomów: ideowego i narzędziowego, eliminując z niej poziom (szczebel) środkowy, tj. poziom metody ogólnej [Lichtarski 2005, s. 14-15]. W warstwie ideowej (filozoficznej), prezentowane są podstawowe założenia koncepcji, a w warstwie narzędziowej – konkretne instrumenty. Jego zdaniem takie uproszczone „widzenie” ogólnego modelu koncepcji zarządzania, eliminujące szczebel środkowy, najtrudniejszy do zidentyfikowania, ułatwia percepcję jej istoty. Trzeba jednak zauważyć,

że taki zabieg redukcyjny nie eliminuje ze struktury koncepcji metod zarządzania jako takich, gdyż bez nich niemożliwa byłaby kompletna realizacja koncepcji. Dlatego też metody zarządzania, w takim ujęciu koncepcji, ulokowane zostają najprawdopodobniej w warstwie narzędziowej².

W literaturze przedmiotu podejmuje się też próby wyodrębnienia „rdzenia” koncepcji oraz wskazania na jego obudowę i występujące w niej elementy. Zauważając w wielu koncepcjach (szczególnie w warstwie ideowej) wspólne elementy i podobieństwa, postuluje się ich integrację poprzez wyodrębnianie i scalanie cech wspólnych (m.in. orientacja na klienta, orientacja na pracownika, orientacja na procesy, orientacja na ciągłe doskonalenie) i oddzielne traktowanie cech różnicujących, charakterystycznych dla danej koncepcji zarządzania [Czura, Lichtarski 2002, s. 8; Lichtarski, Węgrzyn 2000, s. 12-13].

3. Koncepcja zarządzania jako jeden z wielu instrumentów zarządzania

W odpowiedzi na problemy etymologiczne w metodologii organizacji i zarządzania pojawiają się propozycje porządkowania i ujednolicania terminologii. K. Zimniewicz uważa, że ze względu na to, iż w nauce i praktyce stosuje się rozmaite nazewnictwo (obok technik zarządzania występują metody, koncepcje, systemy, idee czy nawet filozofie zarządzania), a ponadto często nazwy te są przez tych samych autorów traktowane jako synonimy, wygodniej jest w dyskusji naukowej posługiwać się terminem „instrument zarządzania”. Pojęcie „instrument” (= narzędzie) zarządzania jest ogólną konstrukcją myślową, która mieści w sobie wiele szczegółowych terminów występujących w zarządzaniu [Zimniewicz 2003, s. 7 i n.].

W literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem nie wyjaśnia się jednak, co rozumie się przez pojęcie instrumentu. W szczególności panuje niejednoznaczność w związkach i granicach między instrumentami i koncepcjami czy metodami, instrumentami a technikami (sposobami), często też zrównuje się znaczenia tych pojęć.

Koncepcje zarządzania stanowią systemowy instrument zarządzania, stosowany na wszystkich jego poziomach (szczeblach), a dotyczą określonego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Integralnym elementem koncepcji są metody zarządzania, typowe dla danej koncepcji. Koncepcje zarządzania mogą korzystać także z metod zaadaptowanych z innych dyscyplin naukowych (np. matematyki, statystyki, ekonomii czy socjologii). Za metodę w sensie matematyczno-statystycznym uważa się for-

² Podobne tendencje można zauważyć w upraszczaniu (redukowaniu) liczby szczebli (poziomów) zarządzania w organizacji. Jeszcze do niedawna wyróżniano dość powszechnie trzy takie poziomy: strategiczny, taktyczny i operatywny. Obecnie coraz częściej pomija się szczebel pośredni – taktyczny – przypisując jednak („rozparcelowując”) istotne dla niego problemy i metody decyzyjne do szczebla strategicznego lub operacyjnego. Na marginesie należy zauważyć, że zastępowanie pojęcia „operatywny” pojęciem „operacyjny” wydaje się dyskusyjne w świetle już samej wieloznaczności tego ostatniego.

mę pozyskiwania i przetwarzania informacji z pomocą systematycznych sposobów (narzędzi) [Jonen, Lingnau 2007, s. 7]. Metoda to także sekwencja kroków, z pomocą których istniejący **stan początkowy jest transformowany w stan końcowy** [Pfohl, Stölzle 1997, s. 128]. Bardziej kompleksowe ujęcie traktuje metodę zarządzania jako usystematyzowany, powtarzalny i skuteczny sposób postępowania oparty na naukowych zasadach badawczych, mający na celu rozwiązywanie problemów zarządzania w organizacji [Błaszczyk 2006, s. 10]. **Metody zarządzania oznaczają zatem określone sposoby postępowania służące rozwiązywaniu kompleksu zadań związanych ze zdefiniowanym problemem z zakresu organizacji i zarządzania**³. Z kolei technika jako instrument zarządzania to określony sposób postępowania, zmierzający do rozwiązania jednego zadania. Liczne metody zawierają też wiele wspólnych technik, zaadaptowanych z innych dyscyplin naukowych, ale są też techniki typowe tylko dla danej metody.

Uważa się ponadto, że instrument obejmuje nie tylko metodę, jako element zasadniczej obróbki informacji, ale także wchodzące do niego fakty, tzn. informacje, oraz wyniki i ich prezentacje oraz komunikacje w formie informacji decyzyjnych [Pfohl, Stölzle 1997, s. 128]. Komponentami instrumentu są zatem, oprócz samego procesu obliczeniowego, wejście i wyjście informacyjne, przy czym wyjście informacyjne (wynik) jednego instrumentu może być wejściem informacyjnym (faktem) innego instrumentu. Taka konstelacja określana jest łańcuchem instrumentów [Winter, Otte, Nietzel 2006, s. 238 i n.].

W całościowym ujęciu instrumentów zarządzania jest też miejsce dla modelu zarządzania. Jest on pewnym uproszczonym, kompleksowym odwzorowaniem rzeczywistości, opartym na podejściu systemowym i założeniach cybernetyki. Za instrument zarządzania należy też uznać metakoncepcję. Jest ona określoną propozycją postępowania (sposobem działania) dotyczącą całego systemu zarządzania, nadrzędną względem pojedynczych koncepcji zarządzania lub też stanowiącą podstawę integracji poszczególnych koncepcji.

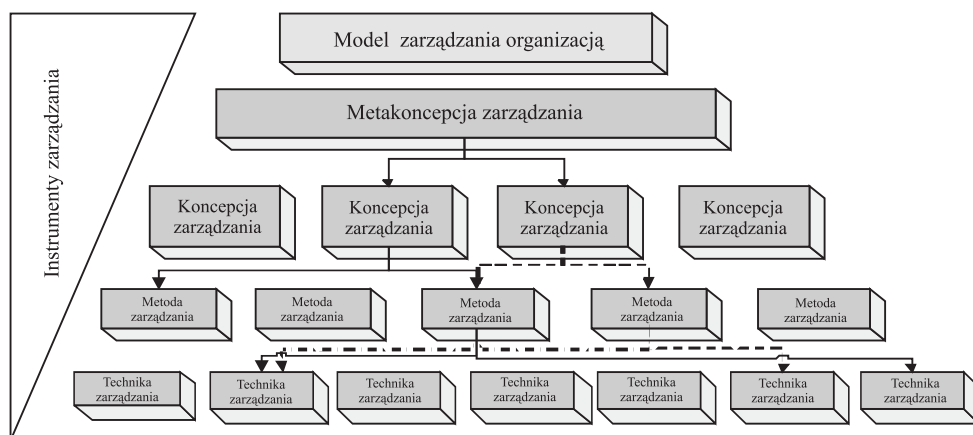
Ostatecznie, posługując się także wynikami analizy literatury przedmiotu⁴, można się pokusić o zbiorcze zestawienie instrumentów zarządzania. Obrazuje to rys. 1.

W literaturze niemieckiej – dla przykładu – w roli modelu zarządzania widziany jest system zarządzania St. Gallen. Jest on modelem kompleksowym, który jako całościowy system jest też interpretowany jako system zintegrowany [*Integriertes...*, s. 4]⁵. Jako metakoncepcję niektórzy traktują zarządzanie wartością [Dudycz, Szy-

³ Z. Martyniak, dostrzegając różny stopień ogólności metod zarządzania, wyróżnia metody o najwyższym stopniu uogólnienia, czyli zasady, zawierające ogólne wytyczne działań, strategie – podejścia i metodyki ogólne, określające efekty postępowania oraz metody ogólne, implikujące wykorzystanie metod szczegółowych i technik [Martyniak 1999, s. 7].

⁴ Zob. m.in. *Entwickeln eines prozessbezogenen individuellen Managementkonzeptes*, www.dgq.de/regional/.../Vortrag_Individuelles_Managementkonzept.ppt [28.02.2010].

⁵ Model ten powstał w roku 1998 na Uniwersytecie St. Gallen w Szwajcarii, a następnie został zmodyfikowany w roku 2002. Zasadniczą rolę w tym modelu odgrywają trzy poziomy integracji: strategia, struktura i kultura, wypełnione podejściem procesowym. Wzmocnione zostały także kwestie interakcji z otoczeniem.



Rys. 1. Instrumenty zarządzania w układzie hierarchicznym

Źródło: opracowanie własne.

mański 2002, s. 59]. Ich zdaniem na dążeniu do pomnażania wartości można budować kompleksowy system zarządzania, integrujący różne koncepcje i metody zarządzania. Dlatego ta koncepcja ma charakter metakonceptcji. Jej uniwersalizm powoduje, że może ona odgrywać spajającą (integrującą) rolę w stosunku do już istniejących koncepcji i metod zarządzania. Są też opinie, że TQM można uznać za metakonceptję zarządzania. Jednak wybór modelu TQM w celu integracji różnych innych koncepcji zarządzania znajduje uzasadnienie tylko wówczas, gdy jest on oparty na wszechstronnych kryteriach (np. przyjętych w modelu Europejskiej Nagrody Jakości – *European Quality Award*). Model TQM zaleca się do prac integracyjnych ze względu na niski poziom abstrakcji przyjmowanych założeń w porównaniu z innymi metodami pełnej integracji systemu zarządzania [*Integriertes Managementsystem...*, s. 4]. Spotkać można jednak także głosy krytyczne w tej kwestii⁶.

Za metakonceptję uważa się też model EFQM (*European Foundation for Quality Management*), który służy bezpośrednio do wdrażania TQM i „pokrywa” wszystkie obszary zarządzania. Z pomocą ograniczonej liczby kryteriów umożliwia całościowy ogląd organizacji. Uważa się, że ta modelowa koncepcja również umożliwi konsekwentne wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania [*Integriertes Managementsystem...*, s. 4].

⁶ B. Haus twierdzi, że w tej koncepcji ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa tylko na zarządzanie jakością ogranicza zainteresowanie ilością, gdy tymczasem elementy te trzeba łączyć, aby realizować cele przedsiębiorstwa i aby mówić o kompleksowym (zintegrowanym) zarządzaniu [zob. Haus 1998, s. 26]. Z kolei Ch. Malorny uważa, że nie ma ustrukturalizowanej, kompleksowej teorii i pragmatycznej koncepcji TQM, a zatem ogólnie obowiązujących założeń do systematycznego wdrażania tej koncepcji. Rozróżnia on różne pojęcia do określenia TQM: model zarządzania (*Führungsmo-dell*) – z praktycznego punktu widzenia, teorię zarządzania (*Führungslehre*) – z naukowego punktu widzenia. Według tego autora TQM jest bardziej modelem zarządzania, ewentualnie teorią naukową [Malorny 1999, s. 15].

Konceptję zarządzania przedstawioną na rysunku 1 można interpretować na dwa różne sposoby: w węższym znaczeniu zawierają one tylko podstawowe idee, założenia i zasady, natomiast w szerokim ujęciu dodatkowo ujmują także metody i techniki. Metody i techniki są przy tym dwojakiego rodzaju: wspólne dla wielu koncepcji oraz specyficzne tylko dla danej, określonej koncepcji. Na przykład wśród metod ogólnego stosowania, zorientowanych na koncepcje procesowe (np. TQM, Zarządzanie procesowe, *Lean management*, *Business Process Reengineering*), znajdują się m.in.: metoda *Kaizen*, *Six Sigma*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Balanced Score Card*. Natomiast do metod specyficznych dla danej koncepcji, np. TQM, należą m.in. uregulowania znormalizowane, takie jak standardy (normy) ISO, HACCP, GMP. Z kolei do technik ogólnych, a zatem stosowanych w więcej niż jednej metodzie, należą m.in.: analiza Pareto, schemat blokowy, wszelkiego rodzaju diagramy, techniki PERT, CPM. Natomiast do technik szczegółowych, specyficznych dla koncepcji i metod zorientowanych na procesy, można zaliczyć na przykład techniki wizualizacji procesów (np. stosowane w metodzie ARIS).

4. Zakończenie

Analizując interpretacje (definicje) pojęcia „konceptcja zarządzania”, najczęściej natrafia się na stwierdzenie, że jest to recepta czy pomysł na zarządzanie. Ma się zatem wrażenie, że proces rozwoju definicji koncepcji zarządzania doszedł tylko do wyżej wymienionego stwierdzenia. Niepodejmowanie i przechodzenie nad tym do porządku utrudnia porozumiewanie się nie tylko naukowców, ale – co jest ważniejsze, zważywszy na służebną rolę nauki o zarządzaniu względem praktyki gospodarczej – komunikowanie się z menedżerami. W kwestii porządkowania wieloznaczności tego pojęcia zgodzić się należy z K. Zimmiewiczem, że ujednoczenie terminologii w naukach o zarządzaniu, choć jest potrzebne, nie jest sprawą prostą. W naukach tych bowiem, zaliczanych do nauk społecznych, w odróżnieniu od nauk ścisłych, nie ma definicji uznawanych przez wszystkich badaczy [Zimmiewicz 2003, s. 8]. Niemniej jednak to właśnie rolą nauki jest także podejmowanie problemów terminologicznych, jeśli nie chcemy poruszać się w tzw. dżungli informacyjnej, a w szczególności porządkowanie instrumentów zarządzania, stawianych do dyspozycji menedżera. Sprzyjać to będzie łatwiejszemu upowszechnianiu się koncepcji zarządzania, dalszemu ich konkretyzowaniu, doskonaleniu, a także integrowaniu z innymi instrumentami. Ułatwi to także percepcję wiedzy, przekazywanej słuchaczom w procesie dydaktycznym. Dbłość o ujednoczenie stosowanej terminologii w naukach o zarządzaniu jest szczególnie ważna także dla samej praktyki. Jednolita aparatura pojęciowa gwarantuje bowiem, że te same pojęcia będą tak samo rozumiane przez różnych pracowników, różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, a wzajemna współpraca będzie układać się wówczas lepiej. Dlatego w badaniach naukowych warto podejmować kwestie terminologiczne.

Literatura

- Angermeyer H.C., *Organisation und Organisator in Deutschland – eine Standortbestimmung der Diskussion in der GfürO*, Zeitschrift für Organisation 1995, 64, 6.
- Bleicher K., *Das Konzept integriertes Management: Visionen-Missionen-Programme*, 5., rev. und erw. Auflage, Frankfurt a. M. – New York 1999.
- Błaszczyc W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Czura M., Lichtarski J., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji 2002, 10.
- Dudycz T., Szymański P., *Integratywny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, nr 928, Wrocław 2002.
- Entwickeln eines prozessbezogenen individuellen Managementkonzeptes*, www.dgq.de/regional/.../Vortrag_Individuelles_Managementkonzept_.ppt [28.02.2010].
- Funck D., *Integrierte Managementsysteme*. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 2001, 30, 8.
- Hahn D., Hungenberg H., *PuK. Planung und Kontrolle. Wertorientierte Controllingkonzepte*, 6., Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden 2001.
- Haus B., *Efektivność współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, PN AE we Wrocławiu, nr 1104, Wrocław 2006.
- Haus B., *Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PN AE we Wrocławiu, nr 784, 1998.
- Hofmann E., „*Neue*” *Managementkonzepte – Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen*, [w:] W. Stölzle, K. Gareis (red.), *Integrative Management- und Logistikkonzepte*, Wiesbaden 2002, <http://www.alexandria.unisg.ch/publications/30517> [28.02.2010].
- Integriertes Managementsystem*, http://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Managementsystem [22.12.2009].
- Jagoda H., Lichtarski J., *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji 2003, nr 1.
- Jonen A., Lingnau V., *Das real existierende Phänomen Controlling und seine Instrumente- Eine kognitionsorientierte Analyse*, Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 13, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern 2007. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/Das-real-existierende-Phaenomen-Controlling-und-seine-Instrumente.html> [22.02.2010].
- Lichtarski J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania-wspólne płaszczyzny i elementy różnicujące*, [w:] E. Tabaszewska i B. Rodawski (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, AE, Wrocław 2005.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2005.
- Lichtarski J., Węgrzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji zarządzania*, Przegląd Organizacji 2000, 12.
- Malorny Ch., *TQM umsetzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Mantura W., Hamrol A., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, PWN, Poznań 1998.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, AE, Kraków 1999.
- Osterloh M., Frost J., *Business Reengineering: Modererscheinung oder Business Revolution?*, Zeitschrift für Organisation 1994, 63, 6.
- Osterloh M., Grand S., *Modelling oder Mapping? Von Rede-und Schweigeeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung*, Die Unternehmung 1994, 48, 4.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele i metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Pfohl H.-C., Stölzle W., *Planung und Kontrolle: Konzeption, Gestaltung, Implementierung*, 2. Aufl., München 1997.

- Przybyła M., *Organizacja w perspektywie wybranych koncepcji zarządzania*, PN AE we Wrocławiu, nr 851, Wrocław 2000.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Spiller A., *Praxiskrise der Marketinglehre*, Marketing ZFP 2001, 23, 1.
- Stölzle W., *Industrial Relationships*, München – Wien 1999.
- Strużyna J., *Rola specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu nieciągłości rozwoju organizacji*, PN AE we Wrocławiu, nr 851, Wrocław 2000.
- Theuvsen L., *Business Reengineering. Möglichkeiten und Grenzen einer prozessorientierten Organisationsgestaltung*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1996, 48, 1.
- Winter P., Otte M., Nietzel V., *Risikoorientierte Balanced Scorecard-Konzepte für KMU*, [w:] V. Lingnau (red.), *Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand*, Lohmar 2006.
- Zielowski Ch., *Managementkonzepte aus Sicht Organisationskultur*, Deutscher Universitäts-Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Zimmiewicz K., *Nowe spojrzenie na lean management*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, PN AE we Wrocławiu, nr 851, Wrocław 2000.
- Zimmiewicz K., *O instrumentach zarządzania słów kilka*, [w:] K. Zimmiewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.

CONCEPTIONS OF ORGANIZATION MANAGEMENT. ETYMOLOGICAL PROBLEMS

Summary: The article, based on the subject literature, tries to ask the basic question: in generally what is the management conception, what is its structure and connections with other management instruments. In order to achieve it, the article shows different features describing management conceptions. It also tries to define a definition of management conception and to place it in the hierarchical structure of supporting management instruments.