

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak

Politechnika Wrocławska

WSPÓLWYSTĘPOWANIE KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych odnoszących się do zjawiska współwystępowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania (badaniu poddano 13 wybranych koncepcji i metod). W szczególności przedyskutowano rezultaty ogólnobiznesowe ich współwystępowania w parach. Rezultaty te stanowiły podstawę do określenia relacji między wyszczególnionymi koncepcjami i metodami. Omówiono ponadto zakres współwystępowania poddanych ocenie koncepcji, odnotowany w badanych przedsiębiorstwach. Wyszczególniono pary metod współwystępujące częściej aniżeli występujące pojedynczo (bez drugiej, analizowanej koncepcji). Całość poprzedzono teoretyczną dyskusją na temat charakteru relacji mogących zaistnieć między koncepcjami i metodami zarządzania.

Słowa kluczowe: metody zarządzania, koncepcje zarządzania, współwystępowanie.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.01

1. Wstęp

Złożoność i dynamika współczesnych systemów zarządzania wymaga stosowania wielu koncepcji i metod zarządzania – czasem równocześnie, czasem sekwencyjnie [Jagoda 1999; Lichtarski 1999; Lichtarski, Węgrzyn 2000; Lichtarski, Czura 2002; Jagoda, Lichtarski 2003; Sułkowski 2004; Lichtarski 2005; Sobczak 2009; Szpitter 2011]. Zdaniem J. Lichtarskiego „charakterystyczną cechą obecnego etapu rozwoju nauki zarządzania oraz jej zastosowań w praktyce działalności gospodarczej jest wielość i różnorodność rekomendowanych koncepcji (filozofii, podejść, orientacji...) zarządzania oraz związanych z nimi bardziej szczegółowych metod, technik i narzędzi” [Lichtarski 1999, s. 13].

Przede wszystkim podkreśla się, że zarządzanie przedsiębiorstwem w złożonym, zmiennym i coraz trudniej przewidywalnym otoczeniu wymaga stosowania zróżnicowanych koncepcji i metod zarządzania: tych, które będą zapewniać ciągłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. controlling), oraz tych, które będą wspierać wprowadzanie zmian (np. BPR); tych wyspecjalizowanych wychodzących naprzeciw

konkretnym, specyficznym problemom zarządczym (np. controlling personalny) oraz tych wychodzących naprzeciw problemom integracji (np. zarządzanie procesowe)¹.

Współcześnie odnotowuje się ponadto narastającą „podaż” nowych koncepcji i metod zarządzania – ich źródłem są firmy konsultingowe, ośrodki naukowe, ośrodki szkoleniowe, prasa fachowa oraz wybitni eksperci zarządzania: profesorowie, konsultanci i menedżerowie [Jagoda 1999; Rüling 2005; Karsten 2006; Heusinkveld, Visscher 2012]. Z drugiej strony mamy też do czynienia „ze swoistym »ssa-niem« tych koncepcji przez menedżerów, w części zasadnym, wynikającym z potrzeb przedsiębiorstwa, w dużej jednak mierze powodowanym modą² i zaszczepianiem im przekonania o niezbędności, nowoczesności itd. stosowania tej czy innej koncepcji jako remedium na wszystkie lub prawie wszystkie bolączki przedsiębiorstwa” [Jagoda 1999, s. 11]. Te dwie siły intensyfikują zróżnicowanie koncepcji zarządzania, choć większość powstających metod zarządzania rozwija się raczej w sposób kumulatywny [Jagoda 1999; Czerna, Szpitter 2010; Szpitter 2011]. „Ich cechą jest łączenie i wykorzystywanie wielu znanych już instrumentów, metod i technik zarządzania, a walor oryginalności czy nowości przysługiwać może w zasadzie jedynie twórczemu połączeniu, wyeksponowaniu określonych idei czy narzędzi, często wcześniej od siebie odległych i ze sobą nie kojarzonych itp.” [Jagoda 1999].

Niezależnie od przyczyn, współwystępowanie różnych koncepcji i metod zarządzania jest faktem. J. Lichtarski i M. Czura podkreślają, że obecność różnych koncepcji zarządzania i wzajemne relacje między nimi stanowią „jedną z cech, przy pomocy których można opisywać i różnicować systemy zarządzania” [Lichtarski, Czura 2002, s. 7]. Problematyką relacji między różnymi metodami/koncepcjami zarządzania zajmują się między innymi: [Jagoda 1999; Lichtarski 1999; Lichtarski, Węgrzyn 2000; Lichtarski, Czura 2002; Jagoda, Lichtarski 2003; Sułkowski 2004; Lichtarski 2005; Sobczak 2009; Szpitter 2011].

W powyższym kontekście celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań empirycznych odnoszących się do zjawiska współwystępowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania (badaniu poddano 13 wybranych koncepcji i metod). W szczególności przedyskutowane zostaną rezultaty ogólnobiznesowe współwystępowania koncepcji i metod w parach. Rezultaty te będą stanowiły podstawę do określenia relacji między wyszczególnionymi metodami. W kolejnej

¹ Można powiedzieć o dwóch równoległych tendencjach – wydzieleniu się coraz bardziej wyspecjalizowanych koncepcji i metod zarządzania przy równoczesnym wyłanianiu się złożonych, kompleksowych koncepcji integrujących wiele metod. J.M. Lichtarski odwołuje się do problemu parcelacji: „początkowo jest jakaś wspólna baza założeń, potem następuje wydzielenie się poddziedzin (parcelacja), aby po osiągnięciu pewnego stanu znacznej dezintegracji znowu dążyć w kierunku scalenia” [Lichtarski 2005, s. 16].

² Już w latach 90. R. Pascale w swojej książce *Managing on the Edge*, analizując popularność wybranych koncepcji zarządzania, odnotował zjawisko pojawiania się i zanikania pewnych nowinek w zarządzaniu [Karsten 2006]. Od tamtego czasu problematyka popularności koncepcji i metod zarządzania jest szeroko zgłębianą w literaturze [Van Rossem, Van Veen 2011; Heusinkveld, Visscher 2012].

części opracowania przedyskutowany zostanie zakres współwystępowania poddanych ocenie koncepcji odnotowany w badanych przedsiębiorstwach. Wyszczególnione zostaną pary metod współwystępujące częściej aniżeli występujące pojedynczo (bez drugiej, analizowanej koncepcji). Całość poprzedzona zostanie jednak teoretyczną dyskusją na temat charakteru relacji mogących zaistnieć między poszczególnymi koncepcjami i metodami.

2. Charakter relacji między koncepcjami i metodami zarządzania

Według J. Lichtarskiego i M. Czury wynikiem spotkania się dwóch koncepcji może być „pozytywne współistnienie oraz wzajemne uzupełnianie się (komplementarność) koncepcji, jak również wspomaganie ich oddziaływań, dające możliwość efektu synergicznego; bardziej lub mniej konfliktowa sytuacja, nie tylko kiedy rekomendowane kierunki działań są przeciwstawne (co może rzadko wystąpić), ale także przy zgodności kierunków – kiedy rekomendowane metody będą się różnić (chęć osiągnięcia tych samych celów przy użyciu różnych metod i zasobów, co może wystąpić stosunkowo częściej)” [Lichtarski, Czura 2002, s. 9]. Można tu więc wyróżnić dwa kluczowe typy relacji: **komplementarności** (które mogą potencjalnie prowadzić do efektu synergicznego) oraz **sprzeczności** (przy czym ta sprzeczność może wynikać z niezgodności celów lub środków ich osiągnięcia). Z kolei Ł. Sułkowski w odniesieniu do nurtów i koncepcji w zarządzaniu pisze: „niektóre z nich mają charakter komplementarny (uzupełniają się, tworzą logiczną całość), inne popadają we wzajemną sprzeczność (mają wykluczające się założenia lub implikacje), jednak znajdziemy i takie, które są w zasadzie nieporównywalne (posługują się innymi kategoriami poznawczymi)” [Sułkowski 2004, s. 6]. Mamy więc relacje **komplementarności, sprzeczności i nieporównywalności**.

W literaturze mówi się ponadto o metodach/koncepcjach **substytucyjnych** (przykładowo [Jagoda 1999; Lichtarski 2005]). Za *Słownikiem języka polskiego* substytucja to m.in.: „wzajemna zastępowalność dóbr o podobnych właściwościach”. W odniesieniu do relacji między metodami zarządzania substytucyjność metod powinna więc oznaczać, że – z perspektywy określonych celów organizacyjnych – metody te stanowią dla siebie alternatywę. Nieco odmiennie problem substytucyjności rozumie J.M. Lichtarski [2005], który, choć nie definiuje tego pojęcia wprost, to charakteryzuje relację substytucyjną, poprzez pary metod uznanych w literaturze za przeciwstawne (LM i BPR)³.

W niniejszym artykule przyjęto więc, że relacje między metodami mogą mieć charakter: komplementarny, sprzeczny, substytucyjny lub nieporównywalny⁴.

³ Równocześnie zwraca on uwagę na to, że w niektórych przypadkach uwzględnienie horyzontu czasowego może powodować, że metody pozornie przeciwstawne staną się komplementarne (np. LM i BPR).

⁴ W literaturze szeroko analizowana jest ponadto hierarchiczność czy inaczej ich nadrzędność/podrzędność względem siebie (przykładowo [Jagoda 1999; Lichtarski 2005]).

Komplementarność metod oznacza uzupełnianie się metod lub ich elementów tak, że tworzą logiczną całość. Warunkiem komplementarności metod jest zbieżność części ich celów oraz założeń. Obszary oddziaływania, wykorzystywane techniki, narzędzia i instrumenty oraz słabe i mocne strony metod mogą, lecz nie muszą być zbieżne. Przy czym przyjęto, że komplementarne metody mogą być równorzędne względem siebie, gdy **wspólnie lepiej realizują określone cele organizacyjne** (efekt synergiczny), lub jedna z metod może być nadrzędna względem drugiej, wtedy **metoda podrzędna stanowi instrument dla tej nadrzędnej służący osiągnięciu określonych celów**.

Substytucyjność metod oznacza, że stanowią one alternatywę z perspektywy określonych celów organizacyjnych. Równoczesne stosowanie metod substytucyjnych może co prawda pozytywnie wpłynąć na osiąganie wąskiej grupy celów organizacyjnych (choć raczej w niewielkim stopniu), to będzie prowadzić do obniżenia innych organizacyjnych rezultatów (jest to kosztowne i trudniejsze organizacyjnie).

Sprzeczność metod oznacza, iż założenia, cele, kluczowe zasady czy sposoby postępowania wzajemnie się wykluczają, a zatem ich równoczesne stosowanie jest przeciwnskuteczne.

Wreszcie, **metody nieporównywalne** pozostają bez wyraźnego związku, dotyczą różnych celów i/lub oddziałują na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, więc ich współwystępowanie nie powinno mieć wpływu na ocenę rezultatów, które mają być osiągnięte przez poszczególne metody.

Powyższe konstatacje pokazują, że współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania, a także (a może przede wszystkim) analiza relacji między nimi jest niezmiernie interesującym, aktualnym i trudnym problemem badawczym, który powinien być analizowany wielokierunkowo. W niniejszym opracowaniu autorki skoncentrowały się jedynie na perspektywie skutków stosowania wspólnego wybranych metod zarządzania i to w tym kontekście będą analizowane i oceniane relacje między metodami.

3. Ocena skutków współwystępowania koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły szerszej problematyki współczesnych metod zarządzania i były prowadzone w Zakładzie Systemów Zarządzania i Marketingu Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej od czerwca do września 2009 roku. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, skierowany do różnych (ze względu na typ działalności, wielkość i formę własności) przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, a wielkość próby badawczej wyniosła 167 przedsiębiorstw. W badaniach skoncentrowano się na 12 wybranych współczesnych metodach zarządzania, należą do nich: benchmarking, controlling, Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP), lean management (LM), outsourcing, reinżynieria (BPR), strategiczna karta wyni-

ków (BSC), Total Quality Management (TQM), zarządzanie procesowe (BPM), zarządzanie przez kompetencje (CBM), zarządzanie wiedzą (KM) [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2011, s. 211– 252].

W celu określenia charakteru relacji między poszczególnymi badanymi metodami zarządzania zbadano 78 par metod. Zadano pytanie: Czy ocena rezultatów ogólnobiznesowych będzie różna w przypadku współwystępowania dwóch metod, względem sytuacji zastosowania tylko jednej z nich lub braku wdrożenia obu metod?

Stosowanie poszczególnych par metod odniesiono do skutków ogólnobiznesowych⁵. Zmienna „skutki ogólnobiznesowe” stanowi średnią arytmetyczną 10 skutków stosowania badanych metod, ocenianych przez badane przedsiębiorstwa na skali 1–5 od „bardzo negatywnie” do „bardzo pozytywnie” (współczynnik α Cronbacha = 0,818 świadczy o wysokiej spójności skali). Skalę zmiennej „skutki ogólnobiznesowe” budują następujące pozycje:

- ogólna poprawa wyników finansowych organizacji,
- poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacji,
- poprawa płynności finansowej,
- zwiększenie przychodów organizacji,
- zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji,
- usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa,
- zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji,
- lepsze dopasowanie się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu,
- ograniczanie ryzyka gospodarczego,
- skuteczniejsze osiągnięcie celów organizacji.

Przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA jednoczynnikowa), zweryfikowano analizą kontrastów różnice między czterema grupami: wdrożono parę metod, pierwsza metoda występuje bez drugiej metody, druga metoda występuje bez pierwszej oraz nie wdrożono żadnej metody z badanej pary. Dla istotnych statystycznie kontrastów ($p < 0,05$) w celu weryfikacji poszczególnych różnic zastosowano test *post hoc* Tukeya dla prób nierównolicznych.

Prawie wszystkie pary metod istotnie statystycznie wpływały na poprawę rezultatów ogólnobiznesowych względem sytuacji braku wdrożenia tych metod w ogóle. Wpływ ten nie zyskał potwierdzenia tylko w przypadku 3 par z 78 (KM i Six Sigma, TQM i outsourcing, TQM i Six Sigma). W przypadku 45 par metod (z 78) wdrożenie ich razem dawało wyższe rezultaty niż wdrożenie jednej z nich, przy czym w przypadku 18 par metod wdrożenie metod razem dawało wyższe rezultaty niż wdrożenie którejkolwiek metody samodzielnie. Żadna z par metod nie prowadziła do obniżenia rezultatów ogólnobiznesowych. Na podstawie przeprowadzonych analiz można

⁵ Badania objęły 5 grup rezultatów (grupujących 35 specyficznych skutków stosowania badanych metod zarządzania): ogólnobiznesowe, sprawnościowe, zarządcze, społeczne oraz te dotyczące relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (szerzej problem ten opisano w pracy: [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2013a]). W niniejszym opracowaniu analizie poddano skutki ogólnobiznesowe, gdyż uznano, że stanowią najlepszą ocenę całkowitych (niespecyficznych) rezultatów działania przedsiębiorstwa.

wskazać relacje komplementarności oraz braku związku między badanymi koncepcjami i metodami, co zaprezentowano w tab. 1. Brak jest natomiast par metod, które można by określić mianem substytucyjnych czy sprzecznych, gdyż żadna para badanych metod nie prowadziła do obniżonej oceny efektów ogólnobiznesowych.

W ujęciu ogólnym można stwierdzić, iż wyniki badań mogą stanowić podstawę rekomendacji wspólnego wdrażania w organizacji określonych par metod (tj. wskazanych w tab. 1 metod komplementarnych), gdyż wspólne ich występowanie prowadzi do wyższych rezultatów ogólnobiznesowych niż wdrożenie przynajmniej jednej z nich. Nie jest jednak intencją autorek, z uwagi na ograniczoną objętość niniejszego opracowania, szczegółowa interpretacja zaprezentowanych rezultatów. Wnikliwe analizy dla TQM zostały zaprezentowane w pracy [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2013a]. Należy jednakże zwrócić uwagę, iż większość ze wskazanych relacji ma odzwierciedlenie w zapisach literaturowych. Niektóre rezultaty są jednak zaskakujące. Dziwią relacje komplementarności między zarządzaniem kompetencjami a benchmarkingiem czy six sigma, gdyż metody te wydają się być – w ujęciu teoretycznym – bez związku. Podobnie zastanawiający jest brak relacji między BPM i TQM czy TQM i Six Sigma. Metody te w literaturze wskazywane są jako komplementarne.

Tabela 1. Rodzaje relacji między poddanymi analizie koncepcjami i metodami zarządzania

Metody komplementarne, które wspólnie lepiej realizują cele organizacyjne:		
<ul style="list-style-type: none"> • CRM i benchmarking • CRM i zarządzanie kompetencjami • ERP i benchmarking • ERP i BSC • ERP i controlling • ERP i Six Sigma • ERP i zarządzanie kompetencjami • ERP i BPM • LM i CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • LM i ERP • LM i BPM • zarządzanie kompetencjami i benchmarking • zarządzanie kompetencjami i outsourcing • zarządzanie kompetencjami i Six Sigma • BPM i controlling • BPM i CRM • BPM i outsourcing • KM i CRM 	
Metody komplementarne, gdy jedna z metod wspiera drugą w osiągnięciu celów organizacyjnych:		
<ul style="list-style-type: none"> • LM wspiera: TQM, outsourcing • ERP wspiera: KM, CRM, TQM, outsourcing • KM wspiera: TQM • controlling wspiera: TQM • CRM wspiera: TQM, benchmarking • zarządzanie kompetencjami wspiera: TQM 	<ul style="list-style-type: none"> • benchmarking wspiera: LM, KM, controlling, TQM • BPR wspiera: BPM, controlling, zarządzanie kompetencjami, TQM, CRM, benchmarking • outsourcing wspiera: Six Sigma • BSC wspiera: controlling, CRM, TQM, outsourcing, BPM • TQM nie stanowi wsparcia dla innych metod w osiągnięciu rezultatów ogólnobiznesowych 	
Metody bez wyraźnego związku:		
<ul style="list-style-type: none"> • KM i Six Sigma 	<ul style="list-style-type: none"> • TQM i outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • TQM i Six Sigma

Źródło: opracowanie własne.

Wobec powyższego można postawić sobie pytanie, czy rekomendowane pary metod były wdrażane równocześnie w badanych organizacjach, czy też jest to zjawisko występujące rzadko. W celu udzielenia odpowiedzi przeprowadzona została ocena zakresu współwystępowania koncepcji i metod zarządzania w badanych organizacjach.

4. Ocena zakresu współwystępowania koncepcji i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach

Licznosci współwystępowania poszczególnych par metod w badanych organizacjach analizowano za pomocą parametru nazwanego średnim procentem, który częściowo redukuje wpływ licznosci występowania poszczególnych metod, relatywizując wyniki do średniej wartości stosowania metod w analizowanej parze [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2013b]. Wartości średniego procenta współwystępowania poszczególnych metod w parze obliczono dla następujących sytuacji: a) wdrożono obie metody (1-1); b) wdrożono tylko pierwszą metodę (1-0), c) wdrożono tylko drugą metodę (0-1), d) nie wdrożono żadnej z metod (0-0).

Analiza wartości średniego procenta w poszczególnych parach pokazała, iż najczęściej w badanych organizacjach występuje sytuacja braku stosowania obu metod w każdej parze (sytuacja (0,0)). Zatem w badanych organizacjach najbardziej prawdopodobną sytuacją będzie, jeśli w organizacji nie będą wdrożone obie metody. W tabeli 2 przedstawiono wartość średniego procenta współwystępowania analizowanych par metod zarządzania dla sytuacji (1,1). Jednocześnie w tab. 2 zaznaczono (oraz pogrubiono) pary, dla których wartość średniego procenta była najwyższa dla sytuacji (1,1) (względem sytuacji (0,1) i (1,0), poza sytuacją (0,0)).

Analiza wartości średniego procenta dla współwystępowania analizowanych par metod (sytuacja (1,1)) pokazuje, że dla 16 par wartość ta była wyższa względem sytuacji (1,0) i (0,1). Są to pary: BSC-BPR, BSC-Six Sigma, BPR-ERP, controlling-CRM, controlling-ERP, controlling-KM, controlling-outsourcing, controlling-BPM, CRM-ERP, ERP-LM, KM-outsourcing, KM-BPM, KM-CRM, LM-TQM, BPM-TQM, controlling-TQM.

Podobnie jak w przypadku omówionego wcześniej charakteru relacji, nie jest tutaj możliwa szczegółowa interpretacja uzyskanych poszczególnych wyników (dla controllingu oraz TQM analiza taka została zaprezentowana w pracach [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2012; Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2013b]). W ujęciu ogólnym należy jednak zwrócić uwagę, że metodą, dla której wartość średniego procenta w parze z innymi metodami jest najczęściej wyższa dla sytuacji (1,1) niż dla sytuacji (1,0) i (0,1), jest controlling, a następnie ERP i KM. O ile w przypadku controllingu mogłoby to być związane z tym, że jest to metoda najczęściej występująca w badanych organizacjach (stosowanie controllingu zadeklarowała prawie połowa respondentów), to jednak rezultaty uzyskane przez ERP i KM wskazują raczej na charakter omawianych metod: ich kompleksowość, a także odniesienie do wielu

Tabela 2. Wartość średniego procenta współwystępowania poszczególnych par metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach (sytuacja (1,1))

benchmarking	22,7	-																
BPR	37,6	29,7	-															
controlling	46,3	51,5	47,5	-														
CRM	29,4	37,6	40,7	53,0	-													
ERP	39,6	26,3	56,6	52,6	49,1	-												
KM	31,9	36,2	35,0	55,0	46,2	37,1	-											
LM	36,9	33,3	35,9	50,0	38,0	45,8	39,7	-										
outsourcing	38,5	42,8	38,2	58,3	39,5	38,6	44,9	41,4	-									
BPM	43,2	40,9	43,9	59,0	46,0	41,9	50,9	43,7	43,9	-								
Six Sigma	42,5	23,7	25,8	41,2	19,3	29,0	25,0	47,2	36,3	26,5	-							
CBM	31,5	31,7	39,2	41,5	43,6	38,7	57,3	38,1	29,7	46,6	23,4	-						
TQM	47,4	35,0	40,0	51,8	43,2	43,1	47,1	52,3	35,5	59,9	34,5	47,6	-					
The number of the use of the methods	17	31	15	80	68	49	48	43	55	76	16	32	71					
	BSC	benchmarking	BPR	controlling	CRM	ERP	KM	LM	outsourcing	BPM	Six Sigma	CBM	TQM					

Źródło: opracowanie własne.

obszarów organizacji, które mogą determinować konieczność współwystępowania z innymi koncepcjami i metodami. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na metodę, dla której wartość średniego procenta w parze z poszczególnymi metodami dla sytuacji (1,1) nigdy nie była wyższa od wartości tej dla sytuacji (1,0) i (0,1), tj. na benchmarking. Z jednej strony, w ujęciu teoretycznym, jest to metoda, którą dość trudno powiązać z innymi, albo też – wprost przeciwnie – może ona wspierać większość koncepcji (np. controlling [Kawalak 2009]). Tę drugą tezę potwierdza bardziej wnikliwa analiza, odnosząca się jednostronnych relacji współwystępowania benchmarkingu z innymi metodami w parach: z 31 przedsiębiorstw, które deklarują stosowanie benchmarkingu, aż 23 także deklaruje stosowanie controllingu, co stanowi 74,2% przedsiębiorstw z benchmarkingiem. Może to oznaczać, że benchmarking wspiera controlling (jako np. jego narzędzie). Niska częstość stosowania benchmarkingu ma w tym przypadku decydujący wpływ na zaniżoną – jak się wydaje – wartość parametru średniego procenta dla sytuacji (1,1). W podobnej sytuacji jak benchmarking są również BSC i BPR.

5. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy zwrócić uwagę na dwa aspekty wynikające z przeprowadzonych badań.

Aspekt pierwszy odnosi się do zestawienia wynikających z badań rekomendacji z odnotowaną w praktyce częstością stosowania poszczególnych par metod. Zwraca uwagę, że jedynie 7 par z rekomendowanych 45 współwystępuje istotnie częściej w badanych przedsiębiorstwach, niż metody te występują samodzielnie. Są to pary: controlling-ERP, controlling-BPM, ERP-LM, controlling-TQM, a także CRM-ERP, LM-TQM oraz KM-CRM. Może to świadczyć o nikłych umiejętnościach analitycznych kadry menedżerskiej badanych organizacji, uniemożliwiających dostrzeżenie walorów wynikających z łącznego stosowania w organizacji określonych konfiguracji koncepcji i metod zarządzania. Wniosek ten wymaga jednak przeprowadzenia pogłębionych badań empirycznych.

Aspekt drugi odnosi się natomiast do sposobu samego pomiaru szeroko rozumianego współwystępowania. Autorki zdają sobie sprawę, że zaprezentowana metodyka badawcza może wzbudzać wiele kontrowersji. W odniesieniu do analizy zakresu stosowania poszczególnych metod w parach zwraca uwagę podatność interpretacji na niepożądany wpływ różnych licznosci stosowania poszczególnych koncepcji i metod. W odniesieniu zaś do określania charakteru relacji w poszczególnych parach dyskusyjne jest, czy parametr „rezultatów ogólnobiznesowych” może przesądzać o wnioskowaniu w omawianym zakresie⁶. Powyższe świadczy o złożoności i dużej trudności rozpatrywanego problemu badawczego. Stwarza jednak możliwości pogłębienia badań w omawianym względzie, mającego na celu m.in. weryfikację przyjętych w procedurze badawczej założeń.

Literatura

- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A. (2011), *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 211–252.
- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A. (2012), *Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 272, Wydawnictwo UE, Wrocław, s. 46–56.
- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A. (2013a), *Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 277, Wydawnictwo UE, Wrocław, s. 120–133.

⁶ Istotnym pogłębieniem przeprowadzonej analizy byłoby odniesienie współwystępowania par koncepcji i metod do pozostałych grup skutków, dotyczących specyficznych efektów stosowania metod.

- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A. (2013b), *Controlling and other methods of management – the results of the empirical study in the enterprises functioning in Poland*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 290, Wydawnictwo UE, Wrocław, s. 9–20.
- Czerska M., Szpitter A.A. (red.) (2010), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Heusinkveld S., Visscher K. (2012), *Practice what you preach: How consultants frame management concepts as enacted practice*, „Scandinavian Journal of Management”, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.05.002>.
- Jagoda H. (1999), *Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Więcej pytań czy odpowiedzi?*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 10–12.
- Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 3–6.
- Karsten L. (2006), *Management concepts: their transfer and implementation*, „Critical Perspectives on International Business”, vol. 2, iss. 3, s. 195–207.
- Kawalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J. (1999), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 13–18.
- Lichtarski J. (2005), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania – wspólne płaszczyzny i elementy różnicujące*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, red. E. Tabaszewska, B. Rodawski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J., Czura M. (2002), *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 7–9.
- Lichtarski J., Węgrzyn A. (2000), *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 11–14.
- Van Rossem A., van Veen K. (2011), *Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study*, „European Management Journal”, no. 29, s. 206–216.
- Rüling C.C. (2005), *Popular concepts and the business management press*, „Scand. J. Mgmt.”, no. 21, s. 177–195.
- Sobczak T. (2009), *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 6–9.
- Sułkowski Ł. (2004), *Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 6–8.
- Szpitter A.A. (2011), *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 9–12.

THE COEXISTENCE OF MANAGEMENT CONCEPTIONS AND METHODS IN VIEW OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: In the paper the results of empirical research on the coexistence of management conceptions and methods were presented (13 selected conceptions and methods were analysed). In the first part of the paper the theoretical views on the nature of the relationship that may exist between the management conceptions and methods were discussed. The business effects of the coexistence of pairs of conceptions and methods were investigated to identify the type of relationship between specified conceptions/ methods. The scope of the coexistence of conceptions and methods in surveyed organizations was presented.

Keywords: management methods, management conceptions, coexistence.