

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 Jokieli: 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 przejęć 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 Sulkowski: 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 Ejdyś, 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

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYNOPTYCZNY I INKREMENTALNY ROZWÓJ WSPÓŁCZESNYCH ORIENTACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu scharakteryzowane są różnorodne orientacje w zarządzaniu, np. orientacja rynkowa, orientacja strategiczna, orientacja na procesy, orientacja na wyniki, orientacja na ludzi itd. Celem opracowania jest przedstawienie dwóch możliwych ścieżek rozwoju współczesnych orientacji zarządzania w organizacji – podejścia synoptycznego i inkrementalnego.

Słowa kluczowe: orientacje w zarządzaniu, podejście inkrementalne, podejście synoptyczne.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.08

1. Wstęp

W ostatnich latach w krajowej literaturze z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem coraz częściej podejmowany jest temat tzw. orientacji w zarządzaniu. Orientacje te są pewnymi ogólnymi kierunkami rozwoju systemów zarządzania w teorii i w praktyce. Wśród współczesnych orientacji wymienia się między innymi orientacje: pro-rynkową, strategiczną, projekcyjną, na wyniki (koszty), na wiedzę, na człowieka, na procesy czy na zmiany [Lichtarski 2008, s. 51–57; Lichtarski 2010, s. 167–176]. Przywołana lista orientacji nie jest zamknięta i mogą pojawiać się na niej nowe nurty, np. orientacja na kulturę organizacyjną, orientacja na wartość czy orientacja projektowa¹.

Poszczególni autorzy, podejmując problematykę rozwoju orientacji, koncepcji i metod zarządzania na poziomie ogólnym (w teorii i w praktyce), wskazują między

¹ Umiejscawiając „nowe” orientacje, można przyjąć różne stanowiska. Pierwszym jest poszukiwanie różnic i argumentowanie ich odrębności względem przywołanych propozycji, np. pokazywanie różnic między podejściem procesowym a projektowym. Drugie stanowisko to poszukiwanie podobieństw i umiejscawianie ich w ramach wymienionych wcześniej orientacji, np. podejścia projektowe w orientacji procesowej, orientacji na wartość w ramach orientacji na wyniki itd. Ze względu na nieostrość pojęć oraz złożoność omawianych zjawisk podziały te są umowne, dyskusyjne i każde ze stanowisk wzbudza pewne wątpliwości.

innymi na możliwe kierunki rozwoju poszczególnych rozwiązań [Lichtarski 2001] lub charakteryzują mechanizmy wywołujące ich zmiany [Ćwiklicki 2011]. W ten sposób dokonywane są próby wyjaśniania mechanizmów i prognozowania kierunków rozwoju poszczególnych podejść, a poziom analizy dotyczy zwykle pewnej grupy lub ogółu rozwiązań (orientacji, koncepcji, metod) opisywanych w teorii i stosowanych w praktyce zarządzania.

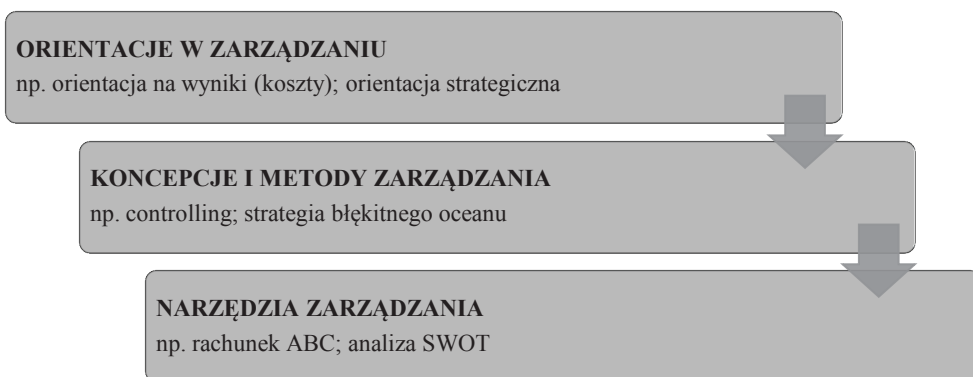
Zdaniem autora równie ciekawym zagadnieniem jest rozwój i kształtowanie się poszczególnych orientacji w zarządzaniu na poziomie ich konkretnych zastosowań, tj. w jaki sposób dana orientacja rozwija się w konkretnym przedsiębiorstwie?, jakie czynniki wpływają na ten proces? itd. Celem niniejszego opracowania jest rozróżnienie i scharakteryzowanie dwóch możliwych podejść do rozwoju orientacji w przedsiębiorstwie: synoptycznego i inkrementalnego. Obydwa te podejścia zdają się występować w praktyce gospodarczej, ujawniając mocne strony i słabości w różnych kontekstach sytuacyjnych i historycznych.

Opracowanie ma charakter głównie teoretyczny, jednak rozważania wspierane są przykładami z praktyki. Dodatkowym celem opracowania jest zasygnalizowanie możliwych kierunków badań empirycznych, związanych z rozwojem wybranych orientacji w praktyce zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

2. Współczesne orientacje w teorii i praktyce zarządzania

Ze względu na wielość i nieostrość pojęć dotyczących rozmaitych rozwiązań usprawniających i wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem (orientacje, nurty, podejścia, filozofie, koncepcje, modele, systemy, metody, techniki, narzędzia) warto na wstępie zdefiniować pojęcie orientacji w zarządzaniu i dokonać próby jej umiejscowienia względem innych wspomnianych wcześniej kategorii (przynajmniej wybranych).

Orientacja w zarządzaniu określana jest jako „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego kierunku. Owa idea oraz stanowiące pierwszy stopień jej operacjonalizacji wartości, zasady i wytyczne konstytuują orientację w zarządzaniu, tworząc dość powszechnie uznawane wyobrażenie o tym, jakie podstawowe, wyróżniające cechy mieć powinien system zarządzania przedsiębiorstwem, na jakie wartości i zasady powinien być ukierunkowany, jakie powinien spełniać podstawowe warunki” [Lichtarski 2010, s. 167]. Orientacja w zarządzaniu jest więc kategorią umiejscowioną niejako na „wyższym”, bardziej syntetycznym poziomie niż koncepcje i metody zarządzania. Te ostatnie mają najbardziej szczegółowy charakter, a poprzez ich zastosowanie, wsparte określonym instrumentarium, możliwe jest „wypełnianie” określonych orientacji i spełnianie założeń koncepcji zarządzania. Relacje pomiędzy orientacjami, koncepcjami i narzędziami zarządzania przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Orientacje, koncepcje, metody i narzędzia zarządzania

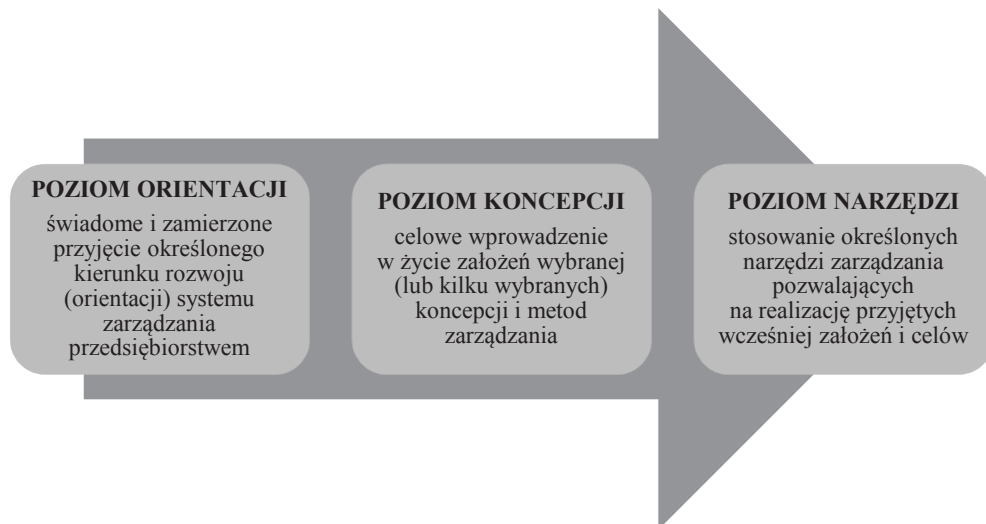
Źródło: opracowanie własne.

Na tle tych rozważań rodzi się pytanie o sposób i kierunek rozwoju poszczególnych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem: czy są one przyjmowane i wzmacniane przez naczelne kierownictwo w sposób świadomy (celowo dobierane, operacjonalizowane i wprowadzane w życie poprzez implementację koncepcji, metod i narzędzi zarządzania), czy rozwijają się w przedsiębiorstwie w sposób niezamierzony, w wyniku codziennych działań wewnętrznych i interakcji organizacji z otoczeniem? Wydaje się, że można szukać analogii, odnosząc się do podejść synoptycznego i inkrementalnego w formułowaniu i wdrażaniu strategii organizacji. Wykorzystując dorobek w tym obszarze, można wskazać na dwa możliwe scenariusze rozwoju orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem: synoptyczny i inkrementalny.

3. Synoptyczny rozwój orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Podejście synoptyczne zakłada planowanie działań na podstawie analizy organizacji i otoczenia, a następnie konsekwentnej realizacji zaplanowanych działań, po to aby osiągnąć zamierzone wcześniej, względnie stałe cele [Krupski (red.) 2003, s. 37; Koźmiński, Obłój 1989, s. 269]. Synoptyczny rozwój orientacji w zarządzaniu oznacza więc, że będzie ona rozwijana i kształtowana w przedsiębiorstwie w sposób świadomy, celowy i zaplanowany. Istnieje wówczas pewna docelowa (pożądana) postać takiej orientacji (jej cele, charakterystyka, poziom zaawansowania), a proces jej rozwoju ma charakter „odgórny” i jest powiązany ze zmianami w poszczególnych obszarach systemu zarządzania (strukturą organizacyjną, kluczowymi procesami itd.). Inicjatorami procesu rozwoju danej orientacji są w tym przypadku zwykle właściciele lub naczelne kierownictwo.

Można to zilustrować przykładem firmy produkcyjnej rozwijającej orientację projakościową. Zarządzający, mając świadomość potrzeby zapewnienia najwyższej jakości oferowanych produktów (lub wręcz przez wzgląd na wymagania odbiorców), decydują się na wzmocnienie orientacji projakościowej. W praktyce oznacza to, że jakość produktów i procesów staje się jednym z priorytetów, a inne czynniki i parametry, takie jak koszty, rynek czy zasoby ludzkie, są nieco mniej istotne². System zarządzania takiego przedsiębiorstwa zorientowany jest wówczas projakościowo. Przykładem takiego podejścia jest producent podzespołów z branży lotniczej, posiadający własne (opatentowane) rozwiązania i mający podpisane długoterminowe kontrakty z dużymi odbiorcami (nie musi orientować się na rynek/klienta). Przyjęcie orientacji projakościowej operacjonalizowane jest wprowadzaniem w życie między innymi założeń koncepcji Total Quality Management (poziom koncepcji) i implementacją systemów zarządzania jakością (poziom metody), np. ISO, AQUAP, itp. Rozwiązania te zawierają liczne instrumenty zapewnienia jakości, np. karty procesu, mapy, procedury itp. (poziom narzędzia). Proces rozwoju orientacji projakościowej ma w tym przykładzie przebieg od ogólnej idei czy zamysłu, przez wdrożenie podstawowych założeń koncepcji i metod związanych z daną orientacją, do stosowania grupy określonych narzędzi (od ogółu do szczegółu). Rozwój systemu zarządzania w kierunku określonej orientacji jest wówczas świadomy i zamierzony. Kolejne etapy w ramach synoptycznego rozwoju orientacji zarządzania przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Synoptyczny rozwój orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

² Podejście takie jest charakterystyczne np. dla dostawców dla wielkich koncernów w branży motoryzacyjnej czy RTV. Firmy te w wielu przypadkach bardziej niż na zewnątrz, tj. na rynek/klienta, zorientowane są do wewnątrz, na jakość lub koszty, w zależności np. od strategii konkurowania przyjętej przez koncern będący głównym odbiorcą produktów danej firmy.

Kolejne kroki są uszczegółowieniem poprzednich etapów i są im podporządkowane. Przedstawiony kierunek rozwoju orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem wydaje się logiczny i zgodny z tradycyjnym (odgórnym) podejściem do zarządzania organizacjami. Nie jest to jednak jedyny możliwy kierunek rozwoju orientacji w zarządzaniu w przedsiębiorstwie.

4. Inkrementalny rozwój orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Podejście inkrementalne oznacza podejmowanie działań w reakcji na zmiany sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej. W podejściu tym nie ma więc punktu docelowego, do którego zmierzają działania (pewnym ogólnym celem może być np. poprawa sytuacji przedsiębiorstwa, ale nie jest on doprecyzowany). Cele, plany i działania wyłaniają się z codziennych interakcji organizacji z otoczeniem. Podejście inkrementalne jest mocno związane z nurtem kulturowym i rozwojem szkoły ewolucyjnej w zarządzaniu strategicznym [Mintzberg 1973, s. 44 i nast.; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 17, 139; Obłój 2007, s. 87].

Observacje praktyki zarządzania pokazują, że orientacje rozwijają się w przedsiębiorstwach również inkrementalnie, tzn. wyłaniają się z podejmowanych działań i realizowanych wdrożeń niejako spontanicznie, w sposób nieplanowany, często wręcz nieuświadomiony. W takim podejściu nie ma postaci docelowej systemu zarządzania i danej orientacji, a proces jej rozwoju uruchamiany jest przez uczestników ulokowanych na różnych szczeblach zarządzania (niekoniecznie przez naczelne kierownictwo).

Podejście inkrementalne można zobrazować przykładem średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego, w którym podjęto decyzję o wdrożeniu systemu finansowo-księgowego. Przesłankami wdrożenia nowego systemu informatycznego były niedoskonałości stosowanego wcześniej wsparcia informatycznego i konieczność dostosowania sprawozdawczości do zmieniających się wymogów prawnych. Nowy system informatyczny (poziom narzędzi) pozwala jednak nie tylko na usprawnienie procesu ewidencji kosztów, ale również na wykorzystanie nowych, niestosowanych dotychczas narzędzi w obszarze rachunku kosztów, jak np. rachunek ABC lub rachunek kosztów docelowych. Wprowadzenie tych narzędzi daje nowe możliwości w zakresie analizy i planowania kosztów, co z kolei stanowi impuls do wdrożenia i rozwoju controllingu w przedsiębiorstwie (poziom koncepcji). Instytucjonalizacja i rozwój controllingu prowadzi do zmiany świadomości ekonomicznej kadry kierowniczej i pracowników firmy, co w efekcie powoduje, że omawiane przedsiębiorstwo wzmacnia tzw. orientację na wyniki (poziom orientacji). Cały proces rozwoju orientacji na wyniki jest w takim przypadku niezamierzony (jeśli chodzi o kierunek i całokształt tych zmian), a swój początek ma we wdrożeniu narzędzia informatycznego. Kolejne etapy inkrementalnego rozwoju orientacji zarządzania w przedsiębiorstwie przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Inkrementalny rozwój orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Synoptyczny i inkrementalny rozwój orientacji zarządzania w przedsiębiorstwie – porównanie

Cechy	Podejście synoptyczne	Podejście inkrementalne
Wybór danej orientacji zarządzania	Zaplanowany i dokonywany na podstawie analiz organizacji i otoczenia (celowy i świadomy)	Wynika z potrzeb i codziennych działań (może być przypadkowy i nieświadomy)
Stopień planowości działań związanych z rozwojem danej orientacji	Wysoki	Niski
Kierunek rozwoju (poszczególne kategorie)	1) orientacja 2) koncepcje i metody 3) narzędzia	1) narzędzia 2) koncepcje i metody 3) orientacja
Inicjowanie rozwoju orientacji	Właściciele lub naczelne kierownictwo	Uczestnicy rozmieszczeni na różnych szczeblach zarządzania
Docelowa postać systemu zarządzania	Określona (uświadomiona i zdefiniowana)	Brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kozłowski, Oblój 1989, s. 271].

Rozwój orientacji zarządzania tym przypadku jest inicjowany (uruchamiany) na niższych szczeblach zarządzania i ma odwrotny kierunek: od narzędzi, przez metody i koncepcje, do ogólnej orientacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Porównanie podejścia synoptycznego i inkrementalnego przedstawia tab. 1.

Wyróżnione cechy dość istotnie różnicują scharakteryzowane wcześniej podejścia, traktując je jako przeciwstawne.

5. Podsumowanie

Scharakteryzowane podejścia przedstawiają odmienne ścieżki rozwoju współczesnych orientacji w zarządzaniu na poziomie ich zastosowań w przedsiębiorstwach. Każde z tych podejść posiada określone cechy i występuje w różnych sytuacjach (w określonych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych). Sposób (kierunek) rozwoju poszczególnych orientacji jest jednym z czynników warunkujących powodzenie działań podejmowanych w ramach rozwoju i „wypełniania” poszczególnych orientacji, a także ma wpływ na zakres i tempo wprowadzanych zmian czy opory towarzyszące wprowadzaniu nowych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania itp. Jest to jeden z istotnych, a często pomijanych elementów metodyki wdrażania współczesnych rozwiązań wspomagających i usprawniających zarządzanie.

Niezwykle ciekawym i aktualnym problemem badawczym byłaby próba empirycznego sprawdzenia, w jaki sposób rozwijają się poszczególne orientacje w praktyce polskich przedsiębiorstw. Podczas próby uszczegółowienia tak sformułowanego problemu badawczego nasuwają się przykładowe pytania:

- Które z podejść, synoptyczne czy inkrementalne, przeważa w praktyce polskich przedsiębiorstw?
- Z jakimi zmiennymi związane jest występowanie omawianych podejść? Czy mają związek np. z dynamiką otoczenia, typem branży, profilem działalności, charakterem stosowanej strategii, wielkością przedsiębiorstw czy udziałem kapitału zagranicznego?
- Czy podejście do rozwoju orientacji związane jest z jej specyfiką? Czy można zaobserwować relacje pomiędzy daną orientacją (jej istotą, cechami) a sposobem, w jaki rozwija się w praktyce?
- Czy zarządzający mają świadomość istnienia scharakteryzowanych podejść (głównie dotyczy to podejścia inkrementalnego), a jeśli tak, to które z tych podejść oceniane jest przez menedżerów jako bardziej skuteczne przy rozwoju i wzmacnianiu określonych orientacji?

W niektórych przypadkach można pokusić się o sformułowanie hipotez badawczych, np. można przypuszczać, że podejście synoptyczne częściej znajduje zastosowanie w przedsiębiorstwach działających we względnie stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, a im większa dynamika otoczenia i mniejsza możliwość przewidywania przyszłości (skokowe, nieciągłe zmiany, turbulencje itd.), tym częstsze występowanie podejścia inkrementalnego. W przypadku pozostałych pytań trudno jest sformułować hipotezy na tym etapie rozpoznania omawianego problemu badawczego, co zdaniem autora czyni go jeszcze bardziej interesującym.

Literatura

- Ćwiklicki M. (2011), *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Koźmiński A.K., Oblój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupski R. (red.) (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J. (2001), *Koncepcje czy funkcje zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 9.
- Lichtarski J. (2008), *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J. (2010), *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Mintzberg H. (1973), *Strategy-making in three modes*, „California Management Review”, vol. 16, iss. 2.

SYNOPTIC AND INCREMENTAL DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY MANAGEMENT ORIENTATIONS IN AN ENTERPRISE

Summary: There are various management orientations described in literature of management science, e.g. market orientation, strategic orientation, process orientation, performance orientation, people orientation, etc. The goal of the paper is to present two possible paths of development of contemporary management orientations in an organization – synoptic and incremental approaches.

Keywords: management orientations, incremental approach, synoptic approach.