

# DETERMINANTY I FUNKCJE METOD ZARZĄDZANIA W ASPEKTCIE WSPÓŁCZESNEJ METODOLOGII ZARZĄDZANIA<sup>1</sup>

## DETERMINANTS AND FUNCTIONS OF MANAGEMENT METHODS IN THE ASPECT OF MODERN MANAGEMENT METHODOLOGY

Marian Mroziewski ✉

Polska, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie  
Wydział Policyjnych Nauk Stosowanych

**Streszczenie.** W opracowaniu o charakterze teoretycznym podjęto próbę uzupełnienia, z perspektywy wymagań współczesnej metodologii zarządzania, dorobku teorii metod zarządzania o zespół determinantów ich doboru oraz o dostrzegane ich miejsce i funkcje w procesie zarządzania organizacyjnego. We wstępie przedstawiono uzasadnienie wyboru tematu oraz główne cele podjętego opracowania, za które przyjęto po pierwsze przedstawienie wymagań współczesnego podejścia do zarządzania oraz typów determinantów, które powinny być uwzględnione przy doborze metod zarządzania według reguł współczesnej metodologii zarządzania, po drugie ukazanie miejsca i funkcji metod zarządzania w sferach objętych metodologią zarządzania oraz przedstawienie proponowanych metod zarządzania ukierunkowanych na rozwijanie niematerialnych zasobów organizacji i uznanych za określone uzupełnienie dominującego zbioru metod. W części opracowania zawierającej materiały i metody opisano główne podejścia do zarządzania, kierunki ich ewolucji, postulowane reguły dobrego zarządzania oraz dyskusję dotyczącą metod zarządzania. W zakresie wyników i dyskusji przedstawiono typy determinantów metod zarządzania ze sfery epistemologicznej, praktyczno-koncepcyjnej i praktycznej oraz dostrzegane ich miejsce i funkcje w postulowanej metodologii zarządzania. We wnioskach, na podstawie przeprowadzonej analizy, przedstawiono proponowane metody zarządzania zorientowane na rozwijanie niematerialnych zasobów, które z jednej strony stanowią podstawę konkurencyjności współczesnych organizacji, z drugiej strony mogą stanowić uzupełnienie funkcjonującego zbioru metod zarządzania.

**Słowa kluczowe:** determinanty metod zarządzania, funkcje metod zarządzania, współczesna metodologia zarządzania, reguły dobrego zarządzania

**Abstract.** This theoretical study attempts to supplement, from the perspective of the requirements of contemporary management methodology, the achievements of the theory of management methods with a set of determinants of their selection and their perceived place and functions in the organizational management process. The introduction presents the rationale for the choice of the topic and the main objectives of the study which are: firstly presenting requirements of a modern approach to management and types of determinants which should be taken into account when choosing management methods according to the rules of modern management methodology, and secondly showing the place and function of management methods in spheres covered by the management methodology and presentation of the proposed management methods aimed at developing non-material resources of the organization and recognized as a specific complement to the dominant set of methods. The part of the study containing materials and methods describes the main approaches to management, directions of their evolution, postulated rules of good management and discussion on management methods. In terms of results and discussions, the types of determinants of management methods from the epistemological, practical-conceptual and practical spheres are presented, and their place and functions are recognized in the postulated management methodology. In the conclusions, based on the conducted analysis, the proposed management methods focused on the development of non-material resources, which on the one hand form the basis for the competitiveness of modern organizations, on the other hand may complement the existing set of management methods.

**Keywords:** determinants of management methods, functions of management methods, contemporary management methodology, rules of good management

<sup>1</sup> Publikacja finansowana ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznanych na realizację zadania badawczego pt. *Analiza postaw pracowników i funkcjonariuszy krajowych instytucji służb państwowych oraz ich społecznego potencjału w perspektywie zadań kontroli zarządczej i społecznych oczekiwań.*

## Wstęp

Zarządzanie jako forma działania zorganizowanego obejmuje aspekty epistemologiczne i pragmatyczne, które tworzą metodologię zarządzania (Sułkowski, 2004). Można dodać, że zawiera ona metodologię interpretowaną jako naukę o metodach badań naukowych stosowanych w danej dziedzinie wiedzy, w tym wypadku nauk o zarządzaniu oraz metodykę rozumianą jako zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy, również menedżerskiej (*Słownik 100 tys. ...*, 2007). Teoretyczny charakter podjętego opracowania oraz badawczo-praktyczny wymiar procesów zarządzania skłania do interpretowania metodologii zarządzania w podejściu zaproponowanym przez Ł. Sułkowskiego (2004).

Epistemologiczne i pragmatyczne formy działania w sferze poznawania organizacji, jej otoczenia oraz podejmowanych procesów działania wymagają zastosowania określonych metod i technik badawczych oraz organizatorskich. Szczególną rolę w doborze odpowiednich metod i technik zarządzania odgrywają decydenci organizacji, ich kompetencje intelektualne, społeczne i pragmatyczne ze względu na potrzeby rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania jednocześnie w aspektach pragmatycznych, organizacyjnych i społecznych. Wskazane wymagania nowoczesnego zarządzania ukazują potrzebę dodatkowej analizy dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie metod zarządzania. Aktualne osiągnięcia teorii metod zarządzania z reguły odwołują się do klasycznego podejścia do zarządzania, które preferuje sprawnościowe kryteria doboru metod zarządzania zorientowanych na rozwijanie zasobów materialnych i finansowych. To podejście do zarządzania z jednej strony nie ukazuje wyraźnych związków metod zarządzania z paradygmatami nauk o zarządzaniu i innych nauk, z koncepcjami zarządzania oraz stylami i zasadami zarządzania, a z drugiej strony nie przedstawia społeczno-organizacyjnych skutków zastosowania danej metody zarządzania w długim okresie. Wskazane fakty rodzą zainteresowanie badawcze w zakresie szeroko rozumianych determinantów doboru i zastosowania określonych metod zarządzania oraz ich funkcji w procesach zarządzania, działalności danej organizacji oraz funkcjonowaniu danej społeczności szczególnie w długim okresie.

Za główne cele podjętego opracowania o charakterze teoretycznym przyjęto, po pierwsze, przedstawienie wymagań współczesnego podejścia do zarządzania oraz typów determinantów, które powinny być uwzględnione przy doborze metod zarządzania

według reguł współczesnej metodologii zarządzania, po drugie, ukazanie miejsca i funkcji metod zarządzania w sferach objętych metodologią zarządzania oraz przedstawienie proponowanych metod zarządzania ukierunkowanych na rozwijanie niematerialnych zasobów organizacji i uznanych za określone uzupełnienie dominującego zbioru metod.

## Materiał i metody

Funkcjonowanie każdej organizacji jako wyodrębnionej części społeczeństwa rodzi zapotrzebowanie na określoną aktywność osób z nią związanych w sferze wykonawczej i organizacyjnej. Ten relatywnie naturalny podział pracy w każdej organizacji kształtuje funkcjonowanie w niej dwóch grup ludzi o dualnym systemie myślenia. Jedna z grup w większym stopniu zajmuje się kształtowaniem przyszłości organizacji i wykorzystywaniem jej zasobów w celu realizowania celów, dla których organizację utworzono, tzn. zajmuje się organizowaniem i działa w sferze koncepcyjnej, zaś druga grupa osób zajmuje się przede wszystkim realizacją tego, co zostało zaplanowane, tzn. funkcjonuje w sferze wykonawczej, realnej. W tej sferze następuje połączenie w ustalony sposób określonych części różnorodnych zasobów, według wypracowanej technologii, w celu wytworzenia konkretnego produktu. Procesy organizacyjne i wykonawcze układają się w jeden szeroko pojęty proces określany kierowaniem. W znaczeniu ogólnym rozumiane jest ono jako „działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje” (Pszczółowski, 1978, s. 95). W zależności od sfery życia społecznego, w której funkcjonuje dana organizacja, wyróżniane są formy kierowania takie, jak (Sudoł, 2014): zarządzanie, administrowanie, dowodzenie, rządzenie, kierowanie zespołem. Wymienione formy kierowania w organizacjach formalnych w danym społeczeństwie przenikają się, a tylko ze względów poznawczych i pragmatycznych dowiązywane są do określonych organizacji dominujące w nich formy kierowania. Wśród badaczy ukształtował się pogląd, że kiedy mówimy o kierowaniu w odniesieniu do organizacji funkcjonujących w sferze gospodarczej w oparciu o kontraktowe angażowanie jej zasobów, to wówczas używamy terminu zarządzanie i ta forma działań kierowniczych stanowi płaszczyznę analizy problemów podjętych w niniejszym opracowaniu.

Wyróżnić można sześć głównych podejść do zarządzania (Brilman, 2002; Mroziewski, 2014):

1. Prakseologiczne; zarządzanie jest interpretowane jako działanie polegające na dysponowaniu zasobami

bami; sztuką łączenia różnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo tak, aby osiągnęło ono swoje cele z maksymalną skutecznością.

2. Ekonomiczne; zarządzanie jest ujmowane jako zespół ogólnych i szczegółowych czynności zmierzających do osiągnięcia pozytywnych rezultatów finansowych przy końcu określonych okresów, poprzez wybór, podział i zastosowanie środków przedsiębiorstwa, jak również poprzez stosunki wszelkiego rodzaju, jakie może ono utrzymywać z innymi osobami prawnymi.
3. Funkcjonalne; ta interpretacja zarządzania nawiązuje do działań, które służą kierowaniu procesem pracy, tzn. do wszystkich niezbędnych czynności kierowniczych, szczególnie o charakterze: planowania, organizowania, kontroli oraz odsyła do zbioru zadań, które muszą być zrealizowane, jeśli system chce osiągnąć swoje cele.
4. Instytucjonalne; w zarządzaniu wyodrębnia się grupę osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń oraz kształtowania ładu instytucjonalnego jako czynnika koordynowania działania i harmonizowania podsystemów technicznych i społecznych.
5. Uniwersalne; zarządzanie rozumiane jest jako zestaw działań podejmowanych przez menedżerów takich, jak: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi), kontrolowanie skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny (wykorzystywanie zasobów w sposób mądry i bez niepotrzebnego marnotrawstwa) i w sposób skuteczny (uzyskiwanie powodzenia w działaniu).
6. Prospołeczne; zarządzanie to służba na rzecz klientów, akcjonariuszy, ich przedstawicieli, pracowników własnej organizacji i społeczeństwa; to także: tworzenie wizji i utrwalanie systemów wartości, przewidywanie, planowanie i ustalanie celów; słuchanie opinii, ocenianie, koordynowanie i rozstrzyganie sprzeczności; wzmacnianie władzy i kompetencji współpracowników; podejmowanie decyzji; tworzenie i zmienianie kultury organizacyjnej.

W ocenie J. Brilmana (2002) istota zarządzania, a tym samym jego metodologia, ewoluuje od pojęcia przewidywanie i planowanie, organizowanie, rozkazodawstwo oraz kontrolowanie do podejścia prospołecznego. Jest to m.in. efekt przechodzenia społeczeństw od gospodarek industrialnych, w których dominowała efektywność ujmowana w podejściu techniczno-ekonomicznym, do społeczeństw postin-

dustrialnych budujących bogactwo w oparciu o sektor usług i społeczną efektywność opartą na maksymalizacji celów społecznych i minimalizacji społecznych kosztów pracy (Mroziewski, 2014). W nowoczesnym typie gospodarki wzrasta znaczenie ludzi, ich wiedzy, talentów, umiejętności i zaangażowania. Zdaniem P. Sadlera (1997) postawa wykonującego usługę to istotny składnik tejże usługi; jego osobowość, sposób podejścia, odpowiednie zachowanie, ochocza postawa oraz oczekiwania i zachowania klienta tworzą dopiero produkt. Zatem o sukcesie przedsiębiorstwa decydują relacje międzyludzkie, sposób działania w zakresie ich doskonalenia i humanizowania poprzez oddziaływanie instytucji endo- i egzogenicznych (Mroziewski, 2014). Problem ten bezpośrednio określa P. Drucker (1994) wskazując, że w dziedzinie odpowiedzialności publicznej menedżerowie wychodzą poza ramy swojego „małego światka i zajmują się odpowiedzialnie interesem całego społeczeństwa. Ale główny cel jest wspólny dla całego biznesu: dążenie, by źródłem siły, dobrobytu i zysku przedsiębiorstwa uczynić to, co produktywnie dla całego naszego społeczeństwa, co je wzmacnia i podnosi jego dobrobyt” (Drucker, 1994, s. 99). Wymienia on także osiem dziedzin, dla których należy w zarządzaniu ustalać cele i wyniki (Drucker, 1994), są to: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa; innowacyjność; produktywność; zasoby fizyczne i finansowe; rentowność; wydajność menedżerów i ich rozwój; wydajność pracownika i jego stosunek do pracy; odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami biznesowymi w wymiarze społeczeństwa i społeczności danej organizacji pozostaje w opozycji do klasycznej teorii przedsiębiorstwa. W ocenie T. Gruszeckiego (2002) ta ostatnia teoria zakłada, że stosunki międzyludzkie i interesy grupowe nie mają wpływu na zachowanie przedsiębiorstwa oraz sposób określania i realizację jego celów. Założenie to ukazywało fakt, że nie ma potrzeby traktować pracowników jako kapitału organizacji, a „tzw. czynnik ludzki w produkcji (siła robocza) może być kupowany na rynku i jego przyrosty dodawane (marginalne) do nakładów, jak każdego innego czynnika produkcji” (Gruszecki, 2002, s. 151). Współcześnie rozszerzone podejście do zarządzania i jego metodologii określa główne zadania i funkcje współczesnych kierowników przedsiębiorstw; należą do nich (Brilman, 2002): angażowanie aktywności wszystkich członków organizacji; doskonalenie osiągnięć; ocenianie; integrowanie; tworzenie zespołów; definiowanie jakości z punktu widzenia klienta; formowanie ludzi;

angażowanie dostawców do współpracy; rozwijanie myślenia systemowego; uprawomocnianie współpracowników (*empowerment*); osobiste angażowanie się; upraszczanie. Zrealizowanie wskazanych funkcji wymaga od kierowników przestrzegania reguł dobrego zarządzania osadzonego głównie na (Czym ..., 2002; Chan Kim, Mauborgne, 2006; Juchnowicz, 2012): 1) koncentrowaniu kierowniczej roli na procesach pracy, a nie na wynikach; na tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu, tworzeniu wiedzy, poprawiającej motywację i przyciągającej najbardziej utalentowanych ludzi; 2) przestrzeganiu wobec podwładnych zasad uczciwego zarządzania, tzn. ich angażowania w procesy podejmowania decyzji; wyjaśniania podjętych decyzji w formie komunikacji zwrotnej oraz klarownego określania nowych reguł działania, ze świadomością, że uczciwe podejście do zarządzania rodzi zaufanie i zaangażowanie, które staje się zaczątkiem dobrowolnej współpracy.

Współczesne trendy prospołecznego zarządzania kształtowały się od lat 80. ubiegłego wieku pod wpływem japońskiego stylu zarządzania. Jego główne założenia to (Galata, 2006; Steinmann, Schreyögg, 2001): orientacja na długoterminowy wzrost i korporacjonizm; orientacja na jakość w wymiarze perfekcjonizmu i adaptacji do potrzeb klientów; orientacja na integrację w sferze jednostek z przedsiębiorstwem i między funkcjami w nim realizowanymi; orientacja na konsensus, na pracę w grupach, na sprawne komunikowanie się, na działania zorientowane na porozumienie. Relatywnie nowe spojrzenie na zarządzanie i jego metodologię wynika także z nadania temu procesowi prymarnej roli, jaką jest kształtowanie społecznej/humanistycznej efektywności będącej podstawą efektywności ekonomicznej i technologicznej (Mroziewski, 2014), co skutkuje poszukiwaniem w relacji do klasycznego podejścia do zarządzania nowych paradygmatów nauk o zarządzaniu, a także metod zarządzania. Wyłonienie istoty tej ostatniej kategorii wymaga stosownej analizy tego pojęcia.

Metoda w ogólnym znaczeniu rozumiana jest jako (Pszczółowski, 1978): sposób osiągnięcia celu poprzez uporządkowanie działalności; również jako ogólny schemat planu działania, sformułowany na podstawie uogólnienia jakichś typów skutecznych działań, który pozwala na opracowanie właściwego ich programu. Według S. Stachaka (2013) należy ogólnie zakładać, że metoda jest funkcją celu; natomiast w ujęciu szczegółowym do określenia metody potrzebne są odpowiedzi na trzy pytania: 1) na pytanie techniczne: jakimi środkami należy się posługiwać przy realizacji celów danego typu? 2) na pytanie

metodyczne: jakie działania i jak powiązane prowadzą do realizacji celów danego typu? 3) jakie działania i jakie środki i jak ze sobą powiązane prowadzą do efektywnej realizacji celów danego typu?

Z punktu potrzeb praktyki zarządzania ważne jest określenie istoty metody zarządzania. Za wprowadzenie do tego zagadnienia można uznać definiowanie terminu metoda organizatorska. Stanowi ona zdaniem P. Szamrowskiego (2013) usystematyzowane postępowanie, oparte na naukowych zasadach badawczych, które ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych. Osiągnięcie tego celu ułatwia stosowanie różnorodnych technik organizatorskich, tzn. określonych wzorców postępowania, na które składają się dwa podstawowe elementy (Szamrowski, 2013): 1) instrument badawczy w postaci: modelu graficznego (formularze kart, wykresów); modelu fizycznego (makiety, modele trójwymiarowe); modelu matematycznego; przyrządów specjalistycznych; 2) sposób wykorzystania instrumentu badawczego w celu realizacji założeń metody, który wynika z przyjętych konwencji postępowania ustalonych na podstawie długoletnich doświadczeń i zaprezentowanych w literaturze przedmiotu. Zdaniem M. Brzozowskiego i T. Kopczyńskiego (2007) metoda zarządzania to usystematyzowane sposoby postępowania w obliczu konkretnych problemów kierowniczych, które to sposoby mogą charakteryzować się różnym stopniem szczegółowości. W odniesieniu do kształtowania jakości A. Hamrol i W. Mantura (Wyrębek, 2013) określają, że metody zarządzania jakością charakteryzują się planowym i opartym na naukowych podstawach sposobem postępowania przy realizacji przedsięwzięć związanych z zarządzaniem jakością.

Szerszy sposób rozumienia metod zarządzania, który pozostaje w korespondencji z metodologią zarządzania, przedstawia M. Mroziewski (2010) definiując je jako systematycznie stosowane sposoby postępowania menedżerów w sferze czynności myślowych i praktycznych oraz świadomie dobierane i realizowane w ustalonej kolejności na ścieżce osiągania zakładanych celów (artefaktów).

W ocenie M. Ćwiklickiego (2008) metody zarządzania powstają na ogół niezależnie od siebie, ponieważ są one wynikiem prób i eksperymentów różnych praktyków i teoretyków zarządzania. Jeśli wykażą się skutecznością w początkowej fazie rozwoju, zyskują możliwość rozprzestrzenienia się wśród innych organizacji i szansę dalszej ewolucji. Według cytowanego autora specyfiką powstania metody i jej rozwoju może być jej koewolucja z inną meto-

dą/metodami. Koewolucja oznacza współzależny rozwój dwóch lub więcej metod i pojawianie się zmian w jednej metodzie wskutek wystąpienia metamorfozy w drugiej metodzie, przy czym jednocześnie dopasowują się one do siebie.

Porównanie wskazanych definicji metod zarządzania ukazuje, że mogą one odnosić się do wyrażenie wyodrębnionego problemu zarządzania lub do zarządzania ujmowanego systemowo, w tym procesowo. Jak zauważa J. Bizon-Górecka (2009) metodyczne ujęcie zarządzania organizacją zależy od perspektywy, z której rozpatrywane są jej problemy. Jedną z najbardziej charakterystycznych cech rozwoju nauki w drugiej połowie XX w. jest podejście systemowe, a w szczególności dotyczy to rozwoju nauk o zarządzaniu (Piotrowski, 2002). Zdaniem J. Stonera i C. Wankela (1996) podejście systemowe umożliwia kierownikowi spojrzenie na organizację w całościowy sposób, a zarazem na część szerszego środowiska zewnętrznego. Za formę podejścia systemowego do zarządzania można uznać podejście procesowe. Wymaga ono według J. Bizon-Góreckiej (2009) przede wszystkim identyfikacji procesów, ich opisanie, określenia celów i mierników stopnia osiągnięcia tych celów, przypisania odpowiedzialności, określenie sekwencji procesów i ich wzajemnych oddziaływań, a także kryteriów i metod skutecznego prowadzenia i doskonalenia procesów oraz ich nadzorowania.

Zatem systemowo-procesowe podejście do zarządzania, a ono powinno dominować w rozważaniach, rodzi zapotrzebowanie na osiągnięcia badawcze teorii zarządzania, na jej paradygmaty oraz na zweryfikowane w praktyce reguły sprawnego działania, tzn. na zasady zarządzania. Paradygmaty nauk o zarządzaniu zdaniem P. Grajewskiego (2010) to zbiór przekonań jakiejś wspólnoty badaczy o najlepszych sposobach rozwiązywania problemów i radzenia sobie z wyzwaniami wyrażonych w prawach i zasadach stanowiących kanwę dla narzędzi diagnostyczno-projektowych praktyki oraz postępu na tym gruncie wiedzy o zarządzaniu. Natomiast zasady zarządzania są rozumiane jako (Pszczółowski, 1978; *Słownik 100 tys. ...*, 2007): 1) ogólnie przyjęte twierdzenie (na podstawie oczywistości, doświadczenia) podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia dla jakiegoś działania, albo zalecać wprost, co robić, a czego nie robić; są ujmowane jako podstawy teoretyczne, które zostały poddane weryfikacji lub falsyfikacji i uznane za prawdziwe; 2) prawo rządzące jakimiś procesami, zjawiskami; też formuła wyjaśniająca to prawo; 3) norma

postępowania; 4) ustalony na mocy jakiegoś przepisu lub zwyczaju sposób postępowania w danych okolicznościach; 5) podstawa funkcjonowania lub konstrukcji czegoś.

Normatywny i paradygmatyczny wymiar zasad zarządzania implikuje ich związek z koncepcjami i stylami zarządzania. W ocenie K. Bartusik (2004) koncepcje zarządzania charakteryzują się najwyższym poziomem uogólnienia, stanowią filozofię zarządzania przedsiębiorstwem i są usytuowane na szczycie piramidy, której część środkową stanowią modele, które doczekały się już częściowej opercjonalizacji i cieszą się większym zainteresowaniem praktyki. Natomiast podstawy piramidy tworzą metody zarządzania, które charakteryzuje najwyższy stopień konkretyzacji. Zdaniem K. Krzakiewiczza (2014) koncepcje zarządzania powinny być zdominowane myśleniem systemowym rozumianym jako podejście, które pozwala dostrzec i zrozumieć sens oraz prawidłowości w obserwowanym ciągu – schemacie zdarzeń, tak że można przygotować się do przyszłości i w określonym stopniu wpływać na nią. Prospektywny charakter nauk zarządzania i praktyki zarządzania wskazuje, że koncepcje zarządzania powinny podlegać wartościowaniu według określonych kryteriów. Uwzględniając filozoficzny, systemowy i paradygmatyczny aspekt koncepcji zarządzania można je interpretować jako akceptowane przez daną grupę uczonych lub praktyków i ekspertów zarządzania zespoły merytorycznie uzasadnionych poglądów, założeń, twierdzeń, opisów i wyjaśnień, metod diagnostyczno-projektowych, zalecanych sposobów (metod) postępowania w celu konstruktywnego rozwiązywania problemów organizacyjnych, zaistniałych w zidentyfikowanej sytuacji społeczno-gospodarczej i technologicznej (Mroziewski, 2016). Koncepcje zarządzania i ich aspekty (Mroziewski, 2016): teoretyczne, pragmatyczne, etyczno-kulturowe i systemowe stanowią główny czynnik stylów zarządzania stosowanych w praktyce. Rozumiane są one jako preferowany przez organ zarządzający zespół względnie stałych technik (metod) zarządzania, utrwalonych w systemie zarządzania przedsiębiorstwa, które zapewniają koordynację działania jego społecznych i technicznych podsystemów w zakresie osiągania strategicznych celów (Mroziewski, 2010). Jednym z efektów stylów zarządzania jest instytucjonalizacja procesów zarządzania.

Oddziaływanie na praktykę zarządzania (jako formę działania zorganizowanego i realizowanego w określonych warunkach) czynników o charakterze: teoretycznym, pragmatycznym, normatywnym, kultu-

rowym, systemowym, sytuacyjnym i efektywnościowym wskazuje, że metodę zarządzania można zdefiniować jako świadomie przyjęty plan na rzecz metodycznego osiągnięcia materialnych i niematerialnych celów zarządzania poprzez zastosowanie szczegółowych narzędzi (instrumentów) według przyjętych sposobów (technik) oraz instytucji zarządzania, które są proponowane przez naukę i praktykę zarządzania, a także pozostają w zgodzie z prawami rządzącymi procesami zarządzania, zasadami działania zorganizowanego, normami działania społecznie odpowiedzialnego oraz regułami sprawnego działania. Podana definicja metod zarządzania wskazuje na następujące ich aspekty: 1) racjonalności i celowości ich doboru oraz zastosowania na rzecz osiągnięcia konkretnych celów zarządzania; 2) wartościujące z punktu widzenia skuteczności i efektywności metod oraz ich zgodności z paradygmatami nauki i praktyki działania; 3) metodyczne, ukazujące plany działania kierowników i podwładnych; 4) koherencyjności metod zarządzania z pra-

wami rządzącymi zjawiskami i procesami, zasadami działania zorganizowanego oraz normami społecznymi; 5) implikacyjności kolejnych metod, technik i instytucji zarządzania; 6) koewolucji z innymi metodami zarządzania; 7) powtarzalności w danych warunkach zarządzania; 8) segmentacyjności zarządzania i ich bezpośredniego związku z określonymi składnikami systemu zarządzania, takimi jak (Mroziewski, 2014): elementy teleologiczne przedsiębiorstwa; sformalizowane procedury i standardy; wewnętrzni interesariusze (właściciele, menedżerowie, kierownicy, pracownicy); style zarządzania i kierowania; kwalifikacje, umiejętności, talenty i kompetencje interesariuszy przedsiębiorstwa; system aksjonormatywny organizacji i inne artefakty kultury organizacyjnej; system szkolenia, doskonalenia i innowacyjności.

Kluczową rolę w zastosowaniu metod zarządzania odgrywają jej pragmatyczne składniki, takie jak: techniki zarządzania, narzędzia/instrumenty zarządzania oraz instytucje zarządzania (tabela 1).

**Tabela 1.** Charakterystyka pragmatycznych składników metod zarządzania

Typ składnika metod zarządzania	Główne cechy pragmatycznych elementów metod zarządzania
Techniki zarządzania	Są to wyuczone i wyćwiczone umiejętności zastosowania narzędzi i instytucji zarządzania w sposób sprawny w celu wykonania określonej czynności zarządzania w danych warunkach czasowych i organizacyjnych, w zgodzie z przyjętą metodą zarządzania.
Narzędzia zarządzania	Są to przedmioty, dokumenty, uprawnienia, normy prawne i moralne, instrumenty, urządzenia techniczne i aparatura służące do wykonania określonej czynności ujętej w danej technice zarządzania. Są to także instrumenty jako materialne i niematerialne środki używane w procesach zarządzania, które ukierunkowują działania ludzi i zespołów oraz umożliwiają zastosowanie określonych metod i technik zarządzania.
Instytucje zarządzania	Są to grupy zasad zarządzania regulujące funkcjonowanie określonej sfery działalności organizacji; są one tworzone świadomie w celu sprawnego i zorganizowanego wykorzystywania różnych zasobów w relatywnie długim okresie.

Źródło; opracowanie własne na podstawie: (Mroziewski, 2010).

Strukturę metod zarządzania, oprócz opisanych w tabeli pragmatycznych jej składników, tworzą takie składniki, jak: podmiot zarządzający; przyjęte cele zarządzania; stopień więzi metody z koncepcją i stylem zarządzania oraz stylami kierowania; zastosowany model doboru metody zarządzania; kryteria sprawności (efektywności i skuteczności) samej metody i jej pragmatycznych elementów; kryteria adekwatności metody do wymagań sytuacji zarządzania; plan i harmonogram zastosowania technik, instrumentów i instytucji zarządzania; przewidywane efekty bezpośrednio i skutki systemowe zastosowania

danej metody zarządzania; realizatorzy metody zarządzania.

Zdaniem M. Szaruckiego (2013) sprawność metody zarządzania określają jej: skuteczność, tzn. jej zdolność do odniesienia zamierzonego skutku, do generowania rozwiązań; efektywność, tzn. zdolność metody do przyniesienia zamierzonych efektów, do usprawnienia, doskonalenia przedsiębiorstwa. Można zauważyć, że w aspektach sprawnościowych metody zarządzania wynikają z pojęcia pomysł, rozumiany jako (Pszczółowski, 1978): 1) wynik namysłu w sferze propozycji odpowiedzi na pytanie, jak coś zrobić? 2) określona propozycja, której intencją

jest przyniesienie różnorodnych korzyści, innowacji, ulepszeń, usprawnień, udoskonalenie stosunków przemysłowych lub społecznych; 3) pozytywna i konstruktywna idea w sferze działania. Można zatem stwierdzić, że metody zarządzania mają w sumie sprostać wymaganiom racjonalności działania zorganizowanego, które powinno być zorientowane na twórcze wzbogacanie potencjału danej organiza-

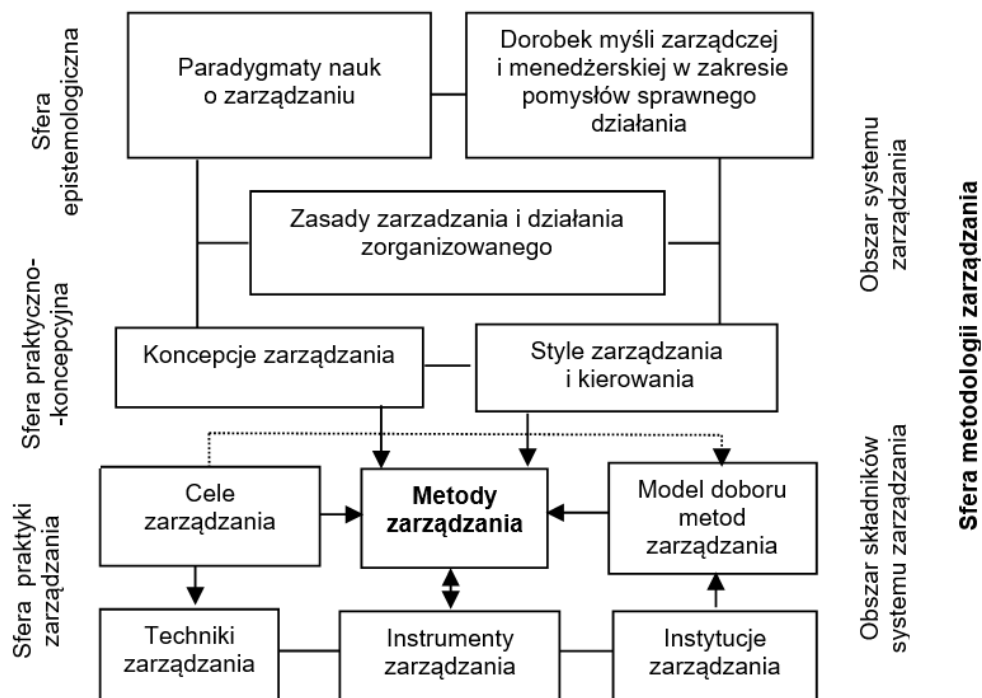
cji oraz dobra wspólnego danego społeczeństwa i ludzkości. Jeśli jakieś metody nie mogą sprostać wskazanym wymaganiom, to należy je odrzucić w nowoczesnej metodologii zarządzania.

Opisane wyżej teoretyczne aspekty metod zarządzania określają nie tylko ich źródłowe determinanty, ale także ich rolę w metodologii zarządzania.

## Wyniki i dyskusja

Analiza przedstawionego dorobku teorii metod zarządzania i ich determinantów ukazuje, że przyjętą w praktyce metodę zarządzania powinny określać z jednej strony czynniki teoretyczne, wynikające ze sfery epistemologicznej (badawczo-paradygmatycznej) oraz sfery praktyczno-koncepcyjnej, a z drugiej strony czynniki pragmatyczne, takie jak: 1) cele zarządzania; 2) możliwe do zastosowania techniki, narzędzia i instytucje zarządzania; 3) zastosowany model doboru metod zarządzania (rysunek 1). Model ten bezpośrednio określają instytucje zarządzania, normy prawne i moralne, a pośrednio kultura organizacyjna i morale interesariuszy organizacji.

Metody zarządzania jako składniki praktyki zarządzania są bezpośrednio związane z obszarem elementów systemu zarządzania i ich wzajemnych relacji. Obszar całego systemu zarządzania jest determinowany: paradygmatami nauk o zarządzaniu, osiągnięciami myśli menedżerskiej, zasadami zarządzania i działania zorganizowanego oraz koncepcjami i stylami zarządzania. Zastosowane metody zarządzania z jednej strony są zależne od możliwości użycia określonych instrumentów zarządzania sprzężonych z technikami i instytucjami zarządzania, z drugiej strony generują one innowacyjność w zakresie doboru instrumentów, technik i instytucji zarządzania w celu uzyskania określonego stopnia ich kompatybilności.



**Rysunek 1.** Miejsce metod zarządzania w strukturze postulowanej metodologii zarządzania  
 Źródło: opracowanie własne.

Ostatni efekt jest osiągalny po zastosowaniu dwufazowego modelu doboru metod zarządzania. Zdaniem M. Szaruckiego (2013) w pierwszej fazie o charakterze analitycznym powinno nastąpić: ustalenie i ocenienie sytuacji problemowej (problemu) według takich kroków, jak: identyfikacja problemu do rozwiązania, analiza problemu pod względem strukturalnym i procesowym, ocena istotności problemu w kontekście jego identyfikacji, ustalenie warunków rozwiązania problemu. W drugiej fazie o charakterze selekcyjnym następuje dobór metody zarządzania według następujących kroków działania: zdefiniowanie zbioru metod rozwiązywania problemów, określenie kryteriów oceny metod oraz ich weryfikacja, ocena metod według przyjętych kryteriów analizy, wybór odpowiedniej metody. Kluczową rolę w modelu doboru metod zarządzania odgrywa określenie kryteriów oceny.

Za przykładowe parametry oceny metod zarządzania, oprócz ich sprawności, M. Szarucki (2013) podaje: nakłady finansowe związane ze stosowaniem metody; czasochłonność metody; wymagany poziom wiedzy od podmiotu stosującego metodę; rodzaj danych przetwarzanych przez metodę; obszar zastosowania w organizacji; zaangażowany szczebel organizacji; ograniczenia stosowania metody; stopień zdolności metody do usprawnienia działania.

W prospołecznym zarządzaniu do grupy wyżej wymienionych kryteriów o charakterze efektywnym, ekonomicznym i krótkookresowym oceny metod zarządzania należy włączyć na etapie ich doboru takie społeczne kryteria, jak (Szpaderski, 2013): stopień zdolności do rozwoju etyczności działania opartego na jego godziwości i szlachetności motywacji; zdolności do rozwoju obywatelskiej edukacji działania związanej ze służebnością pracowników danej organizacji wobec innych ludzi; stopień zdolności do rozwoju pozytywnie ocenianej kooperacji; stopień zdolności do wzbogacania estetyki działania. Społeczne kryteria mają charakter długoterminowy, wieloaspektowy i systemowy. Zatem wybór określonej metody zarządzania powinien wynikać z analizy pragmatycznych i społecznych skutków zarządzania, które mają charakter krótko- i długookresowy. Organizacyjne artefakty zarządzania możliwe do zaistnienia po zastosowaniu danej metody powinny dominować w modelu ich doboru, co generalnie będzie prowadzić do doskonalenia organizacji i jej pracowników (Antoszkiewicz, 1996).

Metody zarządzania dobrane według wyżej opisywanych kryteriów społecznych i pragmatycznych powinny w danej organizacji spełniać szereg różnorodnych, wzajemnie ze sobą powiązanych funkcji (tabela 2).

**Tabela 2.** Główne funkcje metod zarządzania we współczesnej metodologii zarządzania

Typ funkcji	Opis funkcji metody zarządzania
Teleologiczna	Zastosowane metody po ich prawidłowym doborze powinny stać się główną przesłanką do osiągnięcia zakładanych celów zarządzania.
Pragmatyczna	Prawidłowo dobrane metody zarządzania umożliwiają sprawne realizowanie przedsięwzięć z obszaru danego składnika systemu zarządzania.
Integracyjna	Metody zarządzania integrują cele zarządzania z dorobkiem nauk o zarządzaniu i praktyki menedżerskiej, a także z zasadami sprawnego działania oraz stosowanymi koncepcjami i stylami zarządzania.
Efektywnościowa	Metody zarządzania umożliwiają w sposób synergiczny połączenie zasad efektywności ekonomiczno-technicznej ze społeczną efektywnością.
Implikacyjna	Przyjęte metody zarządzania implikują zapotrzebowanie na określone techniki, instrumenty i instytucje zarządzania.
Kumulacyjna	Stosowane metody umożliwiają gromadzenie wiedzy, doświadczeń, w sumie umożliwiają kreowanie kapitału intelektualnego organizacji i jej interesariuszy.
Rutynowa	Powtarzalność stosowania tych samych metod zarządzania generuje kształtowanie się rutyny w rozwiązywaniu podobnych problemów, co na pewnym etapie rozwoju organizacji jest podstawą sprawności organizacyjnej.
Jakościowa	Zastosowanie dobrze dobranych metod zarządzania generuje wysoką jakość procesów i produktów.
Wychowawcza	Umiejętnie dobrane metody zarządzania przyczyniają się do rozwoju moralnego i kompetencyjnego interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.
Wartościująca	Dobieranie metod zarządzania według kryteriów sprawnościowych i społecznych sprawia, że dezaktualizacji podlegają metody relatywnie mniej efektywne i rodzące straty społeczne.
Innowacyjności	Wdrażane metody zarządzania o charakterze pro jakościowym i pro sprawnościowym przyczyniają się do rozwoju zdolności innowacyjnych organizacji oraz doskonalenia organizacji.
Konkurencyjności	Umiejętnie dobrane metody zarządzania według sprawnościowych i prospołecznych kryteriów o charakterze długoterminowym z powodzeniem przyczyniają się do budowania potencjału konkurencyjnego danej organizacji.

Źródło: opracowanie własne.



Wymienione w tabeli funkcje metod zarządzania wskazują, że mają one prymarne znaczenie dla jakości i sprawności funkcjonowania organizacji, jej systemu zarządzania, a w ostateczności decydują o zdolnościach konkurencyjnych organizacji i społeczeństwa. Te ostatnie przesłanki związane z prospołecznym i systemowo-procesowym podejściem do zarządzania ukazują potrzebę koncentrowania się we współczesnej metodologii zarządzania nie tylko na pragmatycznych metodach związanych z podstawowymi procesami zarządzania, takimi jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, ale także na metodach zarządzania ukierunkowanych na rozwijanie zasobów niematerialnych organizacji opartych głównie na intelektualnych i moralnych walorach jej interesariuszy wewnętrznych.

## Wnioski

Opisane w opracowaniu wymagania współczesnej metodologii zarządzania skłaniają badaczy problematyki zarządzania do poszukiwania paradygmatów nauk o zarządzaniu, koncepcji, stylów i metod zarządzania oraz najlepszych praktyk menedżerskich, które w swoich rozwiązaniach preferują budowanie długookresowego potencjału konkurencyjnego organizacji. Z tego też względu postulowane jest wprowadzanie do współczesnej metodologii zarządzania dodatkowych metod zarządzania zorientowa-

nych na: rozwijanie u interesariuszy organizacji podstaw kreatywności i innowacyjności (transgresyjności); wartościowanie aktywów niematerialnych; rozwijanie zespołowości działania; rozwijanie kompetencji pragmatycznych i społecznych (w tym w aspekcie społecznej odpowiedzialności organizacji) interesariuszy wewnętrznych; humanizowanie relacji międzyludzkich; doskonalenie relacji wewnętrznych i zewnętrznych; konstruktywne rozwiązywanie konfliktów; kształtowanie kultury etycznego zaangażowania interesariuszy wewnętrznych; rozwijanie w organizacji zasad działania zorientowanego na porozumienie według reguł uczciwego zarządzania.

Uwzględnianie w metodologii zarządzania postulowanych metod zarządzania przyczyni się do doskonalenia procesów organizacyjnych, poprawy jakości wytwarzanych produktów oraz rozwoju kompetencji wszystkich interesariuszy organizacji. Systemowo-procesowe spojrzenie na metody zarządzania, ich determinanty i funkcje budzi szereg trudności badawczych i metodycznych w ich doborze. Warto jednak podejmować ten trud, ponieważ posiadana sprawność ich doboru i wdrożenia oraz wskazane w treści opracowania funkcje metod zarządzania decydują o przyszłości danej organizacji, o jej sukcesach lub porażkach rynkowych, o zdolnościach do długookresowego konkurowania, o jakości życia danej społeczności.

## Bibliografia

- Antoszkiewicz, J.D. (1996). *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.
- Bartusik, K. (2004). Przegląd współczesnych koncepcji w zarządzaniu rozwojem firmy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, zeszyt 5, 7-20.
- Bizon-Górecka, J. (2009). W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty. *Przegląd Organizacji*, nr 2, 21-25.
- Bralczyk, J. (red.). (2007). *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brzozowski, M., Kopczyński, T. (2007). *Metody zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2006). Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj Fair! *Harvard Business Review Polska*, 182-193.
- Czym odznaczają się najsukuteczniejsi menedżerowie? (2002). *Zarządzanie na Świecie*, nr 8, 33-39.
- Ćwiklicki, M. (2008). Koewolucja metod zarządzania. *Przegląd Organizacji*, nr 10, 8-10.
- Drucker, F.P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Galata, S. (2006). *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*. Warszawa: Difin.
- Grajewski, P. (2010). Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości. [W:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzakiewicz, K. (2014). Myślenie systemowe i mentalne modele w zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1, 77-88.

- Mroziewski, M. (2010). Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Mroziewski, M. (2014). Zarządzanie w warunkach wspólnoty europejskiej. Wybrane zagadnienia w podejściu aksjonormatywnym. Warszawa: Difin.
- Mroziewski, M. (2016). Efektywność adaptacyjna jako kryterium doboru koncepcji zarządzania. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 48, 123-141.
- Piotrowski, W. (2013). Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia. [W:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka (616-765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pszczołowski, T. (1978). Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo.
- Sadler, P. (1997). Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Stachak, S. (2013). Podstawy metodologii nauk ekonomicznych. Warszawa: Difin.
- Steimann, H., Schreyögg, G. (2001). Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Stoner, J.A.F., Wankel, C. (1996). Kierowanie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. Organizacja i Kierowanie, nr 1, 11-36.
- Sułkowski, Ł. (2004). Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu. Organizacja i Kierowanie, nr 3, 33-42.
- Szamrowski, P. (2013). Ewolucja i dyfuzja metod organizacji i zarządzania. [W:] J. Mioduszewski (red.), Metody organizacji i zarządzania (27-34). Olsztyn: Expol, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
- Szarucki, M. (2013). Model doboru metod zarządzania jako narzędzie determinujące sukces organizacji. Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1, 377-387.
- Szpaderski, A. (2013). Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Wyrębek, H. (2013). Uwarunkowania doskonalenia systemu zarządzania jakością w organizacji zhierarchizowanej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 98. Seria: Administracja i Zarządzanie (25) 2015, 279-286.