

# Kazimierz Zimniewicz

---

## Techniki zarządzania w świetle literatury

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 22, 231-236

---

1988

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

---

Instytut Organizacji i Zarządzania  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Kazimierz ZIMNIEWICZ

**Techniki zarządzania w świetle literatury**

Техники управления в свете литературы

Techniques of Management in the Light of Literature

Nie wchodząc w tym miejscu w szerokie dyskusje na temat przedmiotu, zakresu, względu badawczego nauki o organizacji i zarządzaniu, opowiadamy się za przyjęciem koncepcji J. Kurnala, wedle którego nauka ta obejmuje dwie główne grupy problemów. Są to:

- zagadnienia tworzenia i powstawania organizacji działań ludzi,
- zagadnienia funkcjonowania i rozwoju organizacji tych działań<sup>1</sup>.

W ramach obu grup J. Kurnal wyróżnia szereg kwestii szczegółowych. Do pierwszej grupy zalicza stawianie i tworzenie układów celów działań, projektowanie i modelowanie struktur organizacyjnych, formalizację struktur organizacyjnych, pozyskanie dla organizacji zasobów ludzkich i rzeczowych oraz wzajemne dostosowywanie ludzi i miejsc pracy. Jako odrębną kwestię w ramach tej grupy autor ten traktuje zasady doboru i stosowania technik organizatorskich jako pomocniczych narzędzi organizowania działań.

W ramach drugiej grupy J. Kurnal wyróżnia następujące kwestie: typologię i zróżnicowanie spotykanych w rzeczywistości struktur organizacyjnych, powiązania występujące między organizacjami a ich otoczeniem przyrodniczym i społecznym, organizację procesu kierowania działaniami zespołowymi, organizację procesów informacyjno-decyzyj-

---

<sup>1</sup> J. Kurnal: *Teoria organizacji i zarządzania* (w) *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa 1981, s. 541.

nych i nieformalną działalność ludzi w organizacjach, style i techniki zarządzania ludźmi<sup>2</sup>.

Powyższe krótkie wprowadzenie było potrzebne do uzyskania miejsca technik zarządzania w teorii organizacji. Jak widać zajmują one poczesne miejsce wśród wielu innych zagadnień konstytuujących tę teorię. Tym samym badania nad technikami zarządzania mają swoje uzasadnienie teoretyczne.

Istotną kwestią w rozważaniach nad technikami zarządzania jest samo pojęcie „technika” i relacja do niego innych terminów pokrewnych. W literaturze polskiej, równoległe z pojęciem technika zarządzania lub technika kierowania, funkcjonują także inne terminy, takie jak metoda zarządzania, sposób zarządzania, a także rodzaj zarządzania, filozofia oraz system zarządzania<sup>3</sup>. Podobna sytuacja występuje w literaturze obcojęzycznej. Na przykład w niemieckim obszarze językowym używa się takich pojęć, jak koncepcja zarządzania lub zasada zarządzania, obok takich określeń, jak metoda, technika lub sposób zarządzania<sup>4</sup>.

Głębsza analiza tych pojęć wskazuje, że są to synonimy metody lub techniki zarządzania. Specjalnie podkreślono metody lub techniki, gdyż między tymi pojęciami występują pewne różnice znaczeniowe. J. Teczek analizując ten problem doszedł do wniosku, że niektórzy autorzy przyjmują, iż „(...) metoda jest wyższym stopniem uogólnienia w badaniach naukowych, zaś technika ich uszczegółowieniem”. Taką interpretację przyjmują m. in. J. Zieleniewski, Z. Martyniak i A. Czermiński<sup>5</sup>. Jednak wielu autorów ze względu na trudności, jakie występują przy próbie definiowania metod i technik, używa obu tych pojęć zamiennie lub też stosuje wyrażenie „metoda i technika”<sup>6</sup>.

W celu głębszego wniknięcia w merytoryczną treść, jaką autorzy

---

<sup>2</sup> J. Kurnal wyróżnia ponadto trzy grupy problemów o charakterze pomocniczym, którymi zajmuje się teoria organizacji i zarządzania. Należą do nich: problemy rozwoju myśli organizacyjnej, problemy interpretacji podstawowych problemów i posługiwania się jednoznaczną aparaturą pojęciową oraz problemy stosowania kryteriów ocen tworzenia, funkcjonowania i rozwoju organizacji działań ludzi. (*Ibid.*, s. 542).

<sup>3</sup> Zob. np. T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław—Warszawa—Kraków—Gdańsk 1978, s. 288—289 oraz A. K. Koźmiński: *Zarządzanie systemowe*. Warszawa 1971, s. 96—97.

<sup>4</sup> Zob. np. G. Fuchs - Wegner: *Management by...*, (w) E. Grochla, *Management. Aufgaben und Instrumente*. Düsseldorf—Wien 1974, s. 225—237 oraz G. Jeuschede: *Führungstechniken*. Göttingen 1980, s. 8.

<sup>5</sup> J. Teczek: *Założenia metodologiczne technik zarządzania* (w) *Metodologiczne aspekty zarządzania*. Wrocław—Warszawa—Kraków—Gdańsk—Łódź 1986, s. 155.

<sup>6</sup> Np. M. Pankowski: *Stan i warunki wykorzystania technik zarządzania w praktyce gospodarczej*. Poznań 1984, s. 32—33.

podkładają pod pojęcie metod lub/i technik zarządzania, dokonano poniższej analizy. Jeśli idzie o autorów polskich, to na wymienienie zasługuje kilka osób zajmujących się tymi zagadnieniami. J. Kurnal w swojej pracy *Zarys teorii organizacji i zarządzania* stwierdza, że techniki zarządzania składają się z właściwych technicznych narzędzi działania i umiejętności technicznych ludzi. Techniki zarządzania obejmują więc „(..) dobór i stosowanie bodźców przy uwzględnieniu własności tych bodźców i własności ludzi tym bodźcom podlegającym”.<sup>7</sup> Zdaniem tego autora w rezultacie zastosowania odpowiednich bodźców ekonomicznych, socjologicznych i psychologicznych, uzyskuje się integrację zespołu wokół celu przedsiębiorstwa.

Nieco inaczej interpretuje techniki zarządzania W. Radzikowski. Otóż autor ten wyróżnia węższe i szersze znaczenie technik. W znaczeniu węższym traktuje je podobnie jak J. Kurnal, czyli jako dobór i stosowanie bodźców. Natomiast w znaczeniu szerszym, utożsamia techniki zarządzania z matematycznymi metodami optymalizacji decyzji<sup>8</sup>.

Z kolei Z. Wiszniewski przez technikę zarządzania rozumie „uznaną i sprawdzoną w praktyce metodę analizowania i rozwiązywania określonych problemów zarządzania”<sup>9</sup>. Zaś Z. Mikołajczyk uważa, że techniki (metody) zarządzania są zbiorem sposobów postępowania wywodzących się z takich dziedzin, jak badanie i organizowanie pracy, kwalifikowanie pracy, badanie pracy biurowej, elektroniczne przetwarzanie informacji itd. Według autorki należy kompleksowo wykorzystać i stosować techniki zarządzania, gdyż rozwiązywane problemy decyzyjne, mają charakter wielowymiarowy<sup>10</sup>. Zdaniem M. Pankowskiego technika zarządzania, to powtarzalny i systematyczny sposób działania (postępowania), przy użyciu którego podmiot zarządzania może oddziaływać na ludzi, inne rzeczy i procesy w celu rozwiązywania problemów zarządzania. Wedle autora powtarzalność, oznacza możliwość wykorzystania konkretnej techniki lub ich zbioru do rozwiązania określonych problemów, natomiast systematyczność pojmuje on jako stosowanie danego sposobu działania w formie uporządkowanej, tj. według określonego toku i logiki postępowania<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa 1969, s. 457.

<sup>8</sup> W. Radzikowski: *Techniki kierowania (w) Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa 1981, s. 531. Zob. tego autora: *Techniki zarządzania*. Warszawa 1974; *Matematyczne techniki zarządzania*. Warszawa 1980.

<sup>9</sup> Z. Wiszniewski: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym*. Warszawa 1973, s. 41.

<sup>10</sup> Z. Mikołajczyk: *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*. Warszawa 1973, s. 228—231.

<sup>11</sup> Pankowski: *op. cit.*, s. 39.

Interesującą definicję techniki zarządzania sformułował J. Teczke. Otóż „(...) jest to organiczna całość łącząca różnorodne części procesu zarządzania i przez zbiór przepisów i reguł działania służąca do przedstawienia obecnego lub przyszłego kształtu tego procesu”<sup>12</sup>. Jak autor wyjaśnia dalej, techniki zarządzania stanowią strategię i procedury działalności kierownictwa.

Warto jeszcze zapoznać się z paroma poglądami na temat technik zarządzania z literatury obcojęzycznej, szczególnie zachodniej, gdyż właśnie tam mieści się ich rodowód. Reprezentuje ją z pewnością literatura niemiecka. Zawiera ona bowiem również dzieła autorów amerykańskich i angielskich tłumaczonych na język niemiecki. Najbardziej lapidarną definicję technik zarządzania podaje W. H. Staehle, twierdząc, że są one pomocniczymi narzędziami kierownika w procesie zarządzania<sup>13</sup>. W podobnym duchu wypowiada się G. Fuchs-Wegner<sup>14</sup>. N. Stewart w swojej książce *Strategies of Managing for Results*, tłumaczonej na język niemiecki, nie definiuje wzrost pojęcia technik zarządzania, natomiast zwraca uwagę na to, że stanowią one narzędzie podwyższania wydajności podwładnych<sup>15</sup>. J. Häusler również uważa, że zastosowanie technik zarządzania spowoduje wzrost produktywności organizacji<sup>16</sup>. Wspominany już tutaj Jeuschede zauważa, że techniki zarządzania (nazywane przez niego koncepcją zarządzania) są narzędziem pomocniczym kadr kierowniczych w gospodarce i administracji. Nie stanowią one według niego, jakiejś zamkniętej koncepcji, ale są zbiorem „recept zarządzania” i sposobów działania. Dalej zwraca on uwagę na to, że techniki zarządzania winny się przyczyniać do optymalnego rozwiązywania problemów kierowniczych. Aby to można było spełnić, autor ten proponuje przyjęcie następujących zasad:

— techniki zarządzania powinny być proste i zrozumiałe, a ich zastosowanie nie powinno pociągać za sobą dodatkowych kosztów,

— techniki zarządzania powinny być realizowane poprzez funkcje kierownicze, do których autor ten zalicza: stawianie celów, planowanie, decydowanie, realizowanie, kontrolowanie oraz informowanie,

— techniki zarządzania nie powinny być formułowane w sposób ka-

<sup>12</sup> J. Teczke: *op. cit.*, s. 157 oraz tego autora: *Style i techniki zarządzania (w) Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. Pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, Warszawa 1986, s. 158—159.

<sup>13</sup> W. H. Staehle: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. München 1975.

<sup>14</sup> Fuchs-Wegner: *op. cit.*, s. 225.

<sup>15</sup> N. Stewart: *Moderne Führungstechnik. Organisieren-Delegieren-Motivieren*. München 1975.

<sup>16</sup> J. Häusler: *Führungssysteme und -modelle*. Köln 1977, s. 70.

tegoryczny, lecz relatywny i winny być podatne na zmiany i ulepszenia pod wpływem sugestii ze strony kadry kierowniczej,

— jeśli jest to możliwe, należałoby dokładnie ustalić wydajność poszczególnych podwładnych i przełożonych realizujących daną technikę<sup>17</sup>.

Inny autor, V. Bataillard, pośrednio stwierdza, że techniki zarządzania winny przyczynić się do realizacji funkcji koordynacji, aby w sposób optymalny osiągnąć cel przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

Na zakończenie tego przeglądu warto przytoczyć uwagi R. Liertza, jednego z autorów pracy zbiorowej *Die neuen Management-Techniken*. Otóż zauważa on, że w praktyce przemysłowej i w badaniach naukowych, wykształciły się techniki zarządzania, które powinny być wykorzystane przez kierowników w procesie rozwiązywania problemów. Techniki zarządzania według Liertza powinny posiadać następujące cechy:

- upraszczać zadania kierownicze tak daleko, jak to jest możliwe,
- nie mogą opierać się na mechanicznych i sztywnych wskazówkach,
- wynik zastosowania danej techniki musi być mierzalny,
- powinny być możliwe do zastosowania bez konieczności konsultowania każdej decyzji przez komórki sztabowe,
- muszą funkcjonować na zasadzie autoregulacji bez konieczności<sup>18</sup> stałej kontroli i interwencji ze strony przełożonego<sup>19</sup>.

Zaprezentowany przegląd literatury pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków: 1) pojęcie technik zarządzania jest rozmaicie interpretowane w tym sensie, że występuje dość dowolne nazewnictwo: technika, metoda, system, filozofia, 2) autorzy zajmujący się tą problematyką podkładają pod nazwę „technika zarządzania” różną treść — od zbioru i stosowania bodźców, poprzez matematyczną optymalizację decyzji, rozwiązywanie problemów zarządzania, ustanowienie procedur i strategii działania kierownictwa do realizacji poszczególnych funkcji kierowniczych, 3) różnorodność treści technik zarządzania wskazuje na to, że można je wykonywać w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa i że mogą być one przydatne w jego funkcjonowaniu i rozwoju, 4) techniki zarządzania są pomocniczymi instrumentami kadry kierowniczej, wykorzystywanymi przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów, 5) techniki zarządzania, mają charakter otwarty, tzn. mogą być zmieniane i uzupełniane w zależności od okoliczności i warunków.

Na tym tle można pokusić się o przedstawienie własnego stanowiska w tej sprawie. I tak metoda zarządzania winna wskazywać na kolejne kroki, które umożliwiają osiągnięcie pożądanego (zaplanowanego) wyniku (celu). Podstawową cechą metody jest to, że zapewnia ona wewnętrzną

<sup>17</sup> Jeuschede: *op. cit.*, s. 9.

<sup>18</sup> V. Bataillard: *Führungstechnik (w) Management Enzyklopädie*. Zweiter Band, München 1970, s. 1182.

czasową i logiczną regulację przebiegu pracy. Natomiast techniki zarządzania są instrumentem, przy pomocy których kierownik może rozwiązać konkretne problemy pojawiające się w toku funkcjonowania i rozwoju organizacji działań ludzi. Uznano więc, że metoda jest nadrzędnym pojęciem, wyższym stopniem uogólnienia w stosunku do techniki.

Następnie przyjęto, że techniki zarządzania pozwalają na rozwiązanie różnorodnych problemów, które pojawiają się w trakcie funkcjonowania i rozwoju organizacji. Sprzęgnięcie technik zarządzania z funkcjonowaniem i rozwojem organizacji jest zgodne z koncepcją J. Kurnala, prezentowaną na wstępie. Jest to koncepcja teoretyczna, pozwalająca odróżnić techniki zarządzania od technik organizatorskich. Jednak w działalności praktycznej różnica ta zaciera się, ponieważ np. wiele zagadnień należących do grupy mających na uwadze tworzenie i powstanie organizacji działań ludzi, można i należy rozwiązywać przy pomocy technik zarządzania. Do zagadnień takich należy np. stawianie i tworzenie układów celów, formalizacja miejsc pracy itd. Wszystkie te problemy wymagają przecież podjęcia określonych decyzji, organizacji procesów informacyjnych itd.

Na koniec warto jeszcze zauważyć, że problemy zarządzania, pojawiające się zarówno w trakcie budowy organizacji, jak też w trakcie jej funkcjonowania i rozwoju, mają różnorodną naturę. Są to problemy ekonomiczne, psychologiczne, socjologiczne, ergonomiczne, fizjologiczne, prawne, organizacyjne itd. Często są to problemy wielowymiarowe, ekonomiczno-psychologiczne, ekonomiczno-prawne itd. Aby je rozwiązać trzeba najpierw określić istotę problemu, jego naturę i dopiero potem dobrać odpowiednie narzędzia w postaci technik zarządzania.

#### РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрено место видов и техник управления в науке управления, а затем проанализировано содержание понятий, применяемых в литературе для обозначения термина „техника управления”, причем констатируется их большое разнообразие. Однако автор считает необходимым продолжать исследования в этой области, т.к. техника управления является важным инструментом руководства.

#### SUMMARY

The article first presents the place of management techniques within the science of organization, and next it analyzes the content of the notions used in literature to define the term 'technique of management'. It was stated that there is a wide variety in this respect. However, a necessity was recognized to continue research in this field and the techniques of management were considered to be important tools of managerial influence.