

Paweł Żukowski

Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji

Problemy Profesjologii nr 2, 35-53

2009

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł Żukowski

TECHNIKI ZARZĄDZANIA STOSOWANE PRZEZ MENEDŻERÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie

W pracy przedstawiono najważniejsze techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w pracy, w zarządzaniu organizacją. Wyeksponowano tu techniki zarządzania przez cele, zarządzania przez wyjątki, zarządzania przez organizację, zarządzania przez ujawnianie konfliktów, zarządzanie projektem oraz zarządzanie systemowe. Wymieniono też techniki organizatorskie.

MANAGEMENT TECHNIQUES APPLIED BY MANAGERS IN ORGANISATION

Summary

The paper presents the most important management techniques applied by managers at work, in organisation management. The management techniques are executed by goals, management by exceptions, management by organisation, management by revealing conflicts, project and system management. The organisation techniques are specified in the paper as well.

1. Rozważania wstępne

Przebieg procesów integracyjnych i dezintegracyjnych w każdej instytucji zespołowego działania zależy od jej formy organizacyjnej i procesu zarządzania. Jeżeli jest to sformalizowana instytucja (przedsiębiorstwo, firma, holding, urząd), należy mówić o uzależnieniu funkcjonowania mechanizmu integracyjnego od samego procesu zarządzania (kierowania) tą instytucją. Wyraźne powiązania między procesami integracyjnymi i dezintegracyjnymi a procesem zarządzania występują w dużych organizacjach gospodarczych i urzędach. W instytucjach tych uzależnienie funkcjonowania mechanizmu integracyjnego od procesu zarządzania (kierowania) polega na:

- inicjowaniu i regulowaniu procesów integracyjnych w zarządzaniu;
- kontrolowaniu procesów dezintegracyjnych w ramach zarządzania.

W formach organizacyjnych zarządzania chodzi głównie o strukturę podmiotową tego procesu, to znaczy o cały personel zarządzający. To właśnie personel zarządzający reprezentuje na zewnątrz potrzeby i cele formalne instytucji, a wewnątrz niej – stawia formalne wymagania w stosunku do podległych pracowników. Personel zarządzający ulega również wpływowi sił integracyjnych i dezintegracyjnych. Nie zawsze reprezentuje on w sposób prawidłowy formalne cele i wymagania (potrzeby) instytucji. Aby jednak wyjaśnić rolę personelu zarządzającego w procesach integracyjnych i dezintegracyjnych, należy założyć, że personel ten właściwie reprezentuje formalne cele instytucji

i stosownie do tych celów prawidłowo ustanawia formalne wymagania wobec podległych pracowników.

W procesie zarządzania chodzi głównie o realizację podstawowych funkcji zarządzania i o podejmowanie w ramach tych funkcji decyzji kierowniczych. W zespole podstawowych funkcji zarządzania w omawianych procesach szczególne znaczenie ma funkcja motywowania (pobudzania) podwładnych do działania. Decyzje podejmowane podczas realizacji tej funkcji zarządzania dotyczą doboru, kombinacyjnych połączeń i sposobów stosowania środków (narzędzi) motywacyjnych, dzięki którym kierujący ma możliwości oddziaływania na podwładnych, pobudzając ich do koniecznych działań dla osiągania założonych celów (zadań). Bodźce działające na pracowników, w związku z wykonywaniem przez nich zadań cząstkowych, są interesującymi nas siłami integrującymi i siłami osłabiającymi więź pracowników z instytucją. Niektóre z tych bodźców są celowo stosowane w ramach realizowanej w procesie zarządzania funkcji pobudzania. Źródłem tych bodźców są przeważnie te elementy sytuacji zawodowej, które mogą być celowo kształtowane (kontrolowane i regulowane) przez instytucję, a ściślej – przez reprezentujący ją personel zarządzający. Inne bodźce działają na pracowników niezależnie od zamierzeń instytucji i personelu zarządzającego. Źródłem tych bodźców z kolei są elementy sytuacji życiowej, sytuacje bowiem napięcia w domu z reguły negatywnie oddziałują na stany emocjonalne i fizyczne pracowników.

Wynika z tego, że część sił integrujących i dezintegrujących podlega regulowaniu i kontroli przez personel zarządzający, część zaś pojawia się i działa niezależnie od woli personelu zarządzającego. Jeżeli ograniczymy się tylko do tej grupy bodźców, które są stosowane przez kierownictwo, to można wyobrazić sobie je jako narzędzia, którymi personel zarządzający posługuje się w zarządzaniu. Można też wyobrazić sobie, że za pomocą owych instrumentów personel zarządzający kształtuje podmiot swoich kierowniczych działań, czyli pracowników instytucji. Przy takim rozumieniu środków motywacyjnych (bodźców) jest uzasadnione nazywanie procesu zarządzania „stosowaniem określonych technik zarządzania” [17, s. 132].

Na pojęcie technik zarządzania składają się co najmniej dwa elementy:

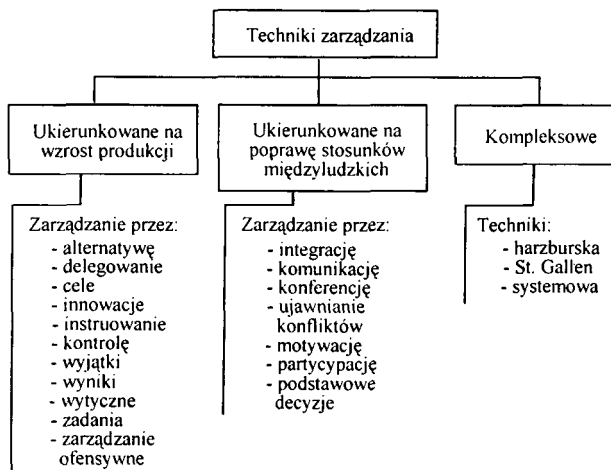
- właściwości techniczne narzędzi działania (w tym wypadku chodzi o właściwości czynników motywacji – bodźców jako przedmiotów materialnych, środków finansowych bądź jako warunków, zdarzeń, sytuacji);
- umiejętności techniczne ludzi dotyczące posługiwania się tymi narzędziami.

Techniki zarządzania są to więc pomocnicze instrumenty zarządzania, składające się ze szczegółowych sposobów wykonania różnych prac cząstkowych w procesie zarządzania oraz sposoby nacisku (doboru, kombinacyjnych połączeń i stosowania środków motywacyjnych) na podwładnych, aby ich zachowanie było zgodne z wolą zarządzającego, to jest prowadziło do osiągnięcia założonych celów (wykonania zadań), przy uwzględnieniu cech tych środków i cech ludzi im poddawanych.

W literaturze przedmiotu wymienia się bardzo dużą liczbę technik zarządzania [8, 16, 19, 20]. Ogólną klasyfikację technik zarządzania przedstawiono na ryc. 1, a podstawowe cele ich stosowania zestawiono w tab. 1.

Stosowanie w instytucji zasady podziału pracy i przydzielanie różnym pionom i komórkom organizacyjnym do wykonania zadań cząstkowych wymaga odpowiedniej koordynacji – pionowej i poziomej. Sam sposób koordynacji pracy tych pionów i komórek wpływa w istotny sposób na sprawność działania, jakość efektu synergicznego i efektywność funkcjonowania całej instytucji. W teorii organizacji i zarządzania rozpoznano mechanizmy koordynacyjne, których prawidłowe uru-

chomienie doprowadza w praktyce do wysokiego stopnia koordynacji pionowej zadań (np. zarządzanie przez cele połączone z zarządzaniem przez wyjątki) i koordynacji poziomej między równorzędnymi komórkami organizacyjnymi, realizującymi zadania cząstkowe w instytucji (np. zarządzanie przez ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów). Są to – jak już wiemy – techniki zarządzania, rozumiane jako pomocnicze instrumenty (narzędzia) zarządzania.



Ryc. 1. Ogólny podział technik zarządzania

W literaturze przedmiotu spotykamy różne ujęcia terminu techniki zarządzania. Funkcjonuje on bowiem obok takich terminów, jak: sposób, metoda, koncepcja, a nawet system czy też filozofia zarządzania. Techniki zarządzania jednak są pomocniczymi instrumentami stosowanymi w procesie zarządzania sprawami instytucji, które pomagają i ułatwiają kierownikom rozwiązywać różnorodne problemy dotyczące sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji podejmowanych działań. Często są to złożone wielowymiarowe problemy obejmujące zagadnienia społeczne, ekonomiczne, organizacyjne, psychologiczne, socjologiczne, a nawet fizjologiczne. Kierownik w procesie zarządzania powinien więc rozpoznać istotę problemu i dobrać do jego rozwiązania szczegółowy sposób postępowania (narzędzie) w postaci techniki zarządzania [2, 11, 16, 18-20].

Tabela 1. Podstawowe cele stosowania wybranych technik zarządzania

Rodzaje technik zarządzania	Główne cele stosowania technik
Zarządzanie przez alternatywę	określenie alternatywy rozwiązań problemu i ocena ich użyteczności
Zarządzanie przez delegowanie uprawnień	odciążenie przełożonego i wyzwolenie inicjatywy podwładnych
Zarządzanie przez cele	zmiana orientacji pracy zespołu ze sposobu postępowania na wyznaczanie celu
Zarządzanie przez innowacje	wyzwalanie innowacji organizacyjnych, technologicznych i ekonomicznych
Zarządzanie przez instrukcję	zastępowanie więzi służbowych więziami funkcjonalnymi
Zarządzanie przez integrację	wyrabianie poczucia przynależności do grupy
Zarządzanie przez komunikację	swobodny dobór informacji potrzebnych do koordynacji i kontroli
Zarządzanie przez konferencję	wzrost trafności decyzji kierowniczych na podstawie grupowego rozpoznania
Zarządzanie przez ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów	rodzące i objawiające się podczas konfliktu nowe pomysły wykorzystywane do rozwoju instytucji
Zarządzanie przez kontrolę	korekta zadań, samokontrola
Zarządzanie przez motywację	stwarzanie sytuacji przymusowych
Zarządzanie przez partycypację	współdział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji i udział w ich realizacji
Zarządzanie ofensywne	systematyczne udoskonalanie instrumentów planowania i kontroli oraz wykorzystywanie wszystkich posiadanych zasobów w celu zwiększenia efektywności działania
Zarządzanie przez ustalanie reguł decyzyjnych	ustanowienie określonych reguł (zasad) podejmowania kolektywnych decyzji
Zarządzanie systemowe	usprawnianie pracy administracji
Zarządzanie przez wyjątki	odciążenie kadry przez przekazywanie zadań niekierowniczych na niższe poziomy
Zarządzanie przez wyniki	koncentracja na podstawowych źródłach wzrostu wydajności
Zarządzanie przez wytyczne	sztwywny podział pracy, kierowanie za pomocą instrukcji
Zarządzanie przez zadania	dokładne wyznaczenie zadań, pozwalające na lepsze ich zrozumienie i wykonanie

Kierownicza funkcja motywowania (pobudzania) jest także pewnym wykładnikiem określonych technik zarządzania. Dotyczy to głównie wszelkich sformalizowanych instytucji zespołowego działania, które z istoty swej muszą być zarządzane.

2. Technika zarządzania przez delegowanie uprawnień

Do najstarszych technik zarządzania niewątpliwie należy zarządzanie przez delegowanie uprawnień MbD (ang. *Management by Delegation*). Jednak wśród autorów zajmujących się tą problematyką nie ma zgodności co do tego, czy ta technika zarządzania jest rzeczywiście odrębną techniką. Niektórzy bowiem twierdzą, że wynika ona z samego faktu hierarchizacji zadań w strukturze organizacyjnej instytucji. Jednak, aby w możliwie prosty sposób przedstawić wzajemne powiązania różnych technik, będziemy ją traktować jako odrębną technikę. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień realizuje się przez podział pracy. Delegowanie oznacza jednocześnie przekazywanie zadań, uprawnień i określanie odpowiedzialności (istotne jest

przy tym właściwe zgranie wielkości zadań, kompetencji i odpowiedzialności) na niższych poziomach zarządzania. Maksymalny zakres delegowanych uprawnień jest wyznaczony przez kwalifikacje zawodowe, a tym samym przez stopień odpowiedzialności tego, komu się te uprawnienia deleguje. Przy tej technice personel powinien wykazać się samodzielnością i samokontrolą, kierownik jest w dużym stopniu odciążony od obowiązku ciągłego nadzoru i kontroli podwładnych.

Do podstawowych zalet przekazywania uprawnień należy niewątpliwie to, że osoba pozostająca bliżej miejsca działania może podjąć operatywną decyzję – lepszą niż osoba oddalona od miejsca działania; poza tym przekazując odpowiedzialność w dół, pobudza się inicjatywę kierowników niższych poziomów zarządzania. Oczywiście, istnieją pewne ograniczenia w przekazywaniu uprawnień, gdyż muszą być zachowane co najmniej trzy warunki: uprawnienia mogą być przekazane tylko na stanowisko, do którego dopływają potrzebne informacje, umożliwiające korzystanie z tych uprawnień, musi być zastosowana odpowiednia zachęta do podejmowania decyzji (korzystanie z uprawnień), zaś osoba, której przekazano uprawnienia, musi być zdolna do podejmowania decyzji.

3. Technika zarządzania przez cele

Przyjęcie techniki delegowania uprawnień stwarza podstawę do przekształcenia konkretnych celów instytucji w podcele i zadania cząstkowe dla poszczególnych ogniw organizacyjnych, czyli do zastosowania techniki zarządzania przez cele MbO (ang. *Management by Objectives*).

W tradycyjnym, hierarchicznym modelu organizacji i zarządzania instytucją proces definiowania jej strategii, misji, celów i zadań przebiega od góry w dół; niższe poziomy zarządzania są przedmiotem kontroli dla zapewnienia zgodności ich działań z zamierzeniami poziomów wyższych. System kontroli zapewnia przełożonym informacje, na podstawie których mogą ocenić podwładnych, jak pracują (dobrze czy źle). Technika MbO próbuje odwrócić kierunek planowania w procesie zarządzania tak, aby przebiegał on od dołu w górę hierarchii organizacyjnej.

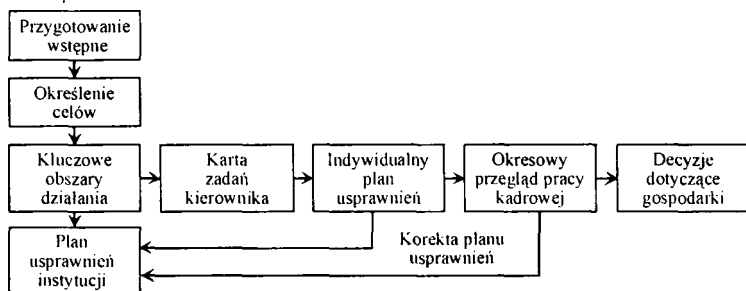
Podstawy techniki zarządzania przez cele tworzy następujący zbiór założeń (przekonań) idealizujących:

- większość ludzi odczuwa potrzebę władzy, kompetencji, autonomii, osiągnięć i twórczości, motywujących w większym stopniu do rozwiązywania coraz trudniejszych problemów i wykonywania nowych zadań;
- poziom wykształcenia, kompetencji i specjalizacji pracowników osiągnął taki stopień, że każdy z nich może wnieść do swojej działalności znaczny zasób wiedzy, nawet nieznaną przełożonym;
- instytucje stają wobec coraz bardziej złożonych i stanowiących nowe wyzwanie warunków, przekraczających umiejętności scentralizowanego, autorytarnego zarządzania;
- ludzie pracują lepiej, gdy w większym stopniu sami wyznaczają cele i określają sposoby ich osiągania;
- najlepszym miernikiem rezultatu pracy przełożonego jest rozwój osobowości, wiedzy, umiejętności, aspiracji i wyników pracy podwładnych.

Podstawowym dążeniem w stosowaniu techniki zarządzania przez cele jest doprowadzenie do porozumienia między przełożonym i podwładnym, dotyczącego celów ciągłych i konkretnych zadań podwładnego. Całość tej techniki sprowadza się w zasadzie do realizacji następujących kroków:

- kierownicy niższych poziomów zarządzania wspólnie ze swoimi przełożonymi uzgadniają, jakie cele i w jakim terminie mają być przez nich realizowane;
- uzgadniają też sposoby oceny stopnia realizacji celów;
- po upływie uzgodnionych terminów wspólnie są przeprowadzane analizy wyników osiągniętych przez poszczególnych kierowników lub przez podległe im komórki organizacyjne oraz porównania z wyznaczonymi wcześniej celami;
- w przypadku niezadowolających wyników wspólnie są opracowywane plany doskonalenia sposobów działania oraz doształcania współpracowników, aby im pomóc osiągnąć wyznaczone cele w następnym okresie.

Technika MbO wykształciła się w wyniku doświadczeń i teoretycznych uogólnień. Możliwy do przyjęcia sposób postępowania w ramach techniki zarządzania przez cele jest przedstawiony na ryc. 2. Po wstępnym przygotowaniu (polegającym m.in. na przeprowadzeniu seminariów, podczas których wyjaśnia się istotę stosowanej techniki), ustala się więzkę hierarchicznie uporządkowanych celów, wywodzących się z naczelnego celu danej instytucji. Zarys układu celów wyznacza tak zwane kluczowe obszary działania, w których mieszczą się zadania danej komórki organizacyjnej lub indywidualne zadania kierownika. W karcie zadań kierownika, oprócz sprecyzowania samego zadania, znajduje się określenie wyników, które mają być osiągnięte, przedstawione są też podstawy oraz zaplanowany sposób wykonania zadań. Od kierownika zależy, jakimi sposobami będzie starał się doprowadzić do ustalonych wyników, jakie usprawnienia przewiduje w swojej pracy lub w pracy swoich podwładnych. Plan tych usprawnień staje się integralną częścią planu usprawnień całej instytucji. Po upływie pewnego czasu następują analiza i ocena uzyskanych wyników; mają one zwykle charakter rozmowy lub dyskusji, której celem jest nie tylko ocena, lecz także udzielenie stosownej pomocy, wskazanie na niewykorzystane jeszcze możliwości usprawnienia pracy itp. Zasadniczą trudnością jest określenie odpowiednich mierników oceny osiągniętych wyników. Jeśli wyniki te nie dadzą się skwantyfikować, trzeba przyjąć inne kryteria oceny (jakościowe).



Ryc. 2. Schemat postępowania w ramach techniki zarządzania przez cele

Efektem oceny może być wprowadzenie poprawek do usprawnień zaplanowanych na przyszły okres oraz decyzje kierownictwa wyższego poziomu dotyczące ewentualnych zmian w przydziale zadań oraz obsady stanowisk kierowniczych.

Procedura techniki zarządzania przez cele może też przebiegać w układzie przełożony – podwładny w następujących krokach:

- propozycje podwładnego – pierwszym krokiem jest zazwyczaj zaproponowanie podwładnemu pisemnego zestawienia jego ciągłych celów i konkretnych zadań na najbliższy okres. Propozycja powinna określać, w jaki sposób będzie mierzyc się wykonanie zadań i za pomocą jakich mierników (wskaźników). Podwładny w tym kroku procedury ma zasadniczy wpływ na ustalanie kryteriów oceny;
- wspólne negocjacje i uzgodnienia – podwładny przedstawia swoje propozycje przełożonemu, obaj omawiają je, negocjują, korygują i ostatecznie dochodzą do pisemnego porozumienia w sprawie określonych celów i zadań podwładnego na nadchodzący okres;
- analiza i ocena – porozumienie jest traktowane jako dokument roboczy; do poszczególnych pozycji można w każdej chwili zajrzeć i dokonać niezbędnych analiz.

Jednym z najtrudniejszych zagadnień w stosowaniu techniki zarządzania przez cele jest rozstrzygnięcie, kto powinien inicjować sprawdzanie i dyskusję w trakcie wykonywania zadania i jak często. Jednym z celów tej techniki jest zapewnienie pracownikowi autonomii. Oznacza to, że należy pozostawić podwładnego samemu sobie, aby realizował swoje cele (zadania) i nie musiał zbyt często tłumaczyć się, czym się zajmuje, jak to się zdarza w tradycyjnym systemie zarządzania. Zbyt częste sprawdzanie podwładnego przez kierownika eliminuje istotę współpracy w tej technice zarządzania. W idealnych warunkach podwładny powinien inicjować rozmowę, aby udzielać informacji przełożonemu lub zasięgać jego rady. Pod koniec ustalonego okresu proces rozpoczyna się od nowa. Przyczyny, dla których pewne cele (zadania) nie zostały zrealizowane, powinny już być znane i przełożonemu, i podwładnemu. Większość zastosowań techniki zarządzania przez cele obejmuje pisemne oceny własnych wyników, sporządzane przez podwładnych, przedstawiane przełożonym i wspólnie w nim omawiane [8-11, 17].

Technika zarządzania przez cele, pomimo swojej atrakcyjności, nie jest łatwa do zastosowania. Wdrożenie jej w instytucji wymaga zgody wszystkich zainteresowanych stron; technika ta wymaga też ciągłej łączności i negocjacji między różnymi poziomami organizacyjnymi zarządzania. Zarządzanie przez wyznaczanie celów ma, w porównaniu z innymi technikami zarządzania, charakter kompleksowy, to znaczy uwzględnia podstawowe funkcje zarządzania:

- planowanie – przez określanie celów;
- organizowanie – przez delegowanie uprawnień do decydowania i ponoszenia odpowiedzialności oraz zapewnianie środków do realizacji celów;
- motywowanie – przez prowadzenie rozmów ze współpracownikami, obiektywną ocenę i odpowiednie wynagradzanie;
- kontrolę – przez analizę wyników i porównanie ich z założonymi celami [9, 15, 19].

4. Technika zarządzania przez wyjątki

Przekazywanie i otrzymywanie takich informacji, jak odchylenia od planu czy sytuacje wyjątkowe, zaistniałe w instytucji, doprowadziło do wykształcenia się w praktyce techniki zwanej zarządzaniem przez wyjątki MbE (ang. *Management by Exceptions*). Istotną rolę odgrywa tu rozpoznawanie wyłaniających się trudnych problemów i przekazywanie informacji wyjątkowych, sygnalizujących, że konieczna będzie interwencja kierownika, a także takich zagadnień, jakie mogą być załatwione przy użyciu zwykłej procedury przez podwładnych. Dla techniki tej są charakterystyczne:

- określanie sposobów pomiaru – bez zastosowania mierników czy wskaźników nie jest możliwe stwierdzenie, czy dana sytuacja jest wyjątkowa;
- określanie dróg osiągania wyznaczonych celów; podczas krytycznej analizy dotychczasowego działania zostaje wyznaczony nowy kierunek działania w przyszłości;
- porównywanie obecnego przebiegu działania z przebiegiem przewidywanym w celu stwierdzenia, czy występują odchylenia o wyjątkowym charakterze, wymagające interwencji kierownictwa;
- podjęcie stosownych decyzji, które:
 - mają doprowadzić przebieg działania do stanu przewidywanego,
 - wobec zmiany warunków, mogą spowodować zrewidowanie wyznaczonych celów,
 - mają zapewnić wykorzystanie nowych możliwości.

W poznanej już technice zarządzania przez cele, połączonej z techniką zarządzania przez wyjątki, można doprowadzić do wysokiego stopnia koordynacji pionowej zadań. Jednakże instytucje pracujące na tych zasadach wykazują słabości w koordynacji poziomej (między równorzędnymi komórkami organizacyjnymi realizującymi inne podcele). Słabości te wynikają przede wszystkim:

- ze specjalizacji i myślenia wąskimi kategoriami swojej jednostki organizacyjnej;
- z procedury wyznaczania celów, które są formułowane częściowo pod presją celów indywidualnych;
- ze skupienia się na kontroli środków, a nie na celach związanych z nimi decyzji;
- z subiektywnej selekcji informacji podczas samokontroli.

W celu przeciwdziałania wymienionym wyżej nieprawidłowościom opracowano metody kolegialnych procesów decyzyjnych, które dotyczą najczęściej podziału środków w instytucji. Po zatwierdzeniu celów na najwyższym poziomie zarządzania zbierają się kierownicy poszczególnych komórek i pionów organizacyjnych, aby zdecydować o środkach potrzebnych do realizacji tych celów. Ze względu na brak odpowiedniego systemu selekcji decyzji, które powinny być podejmowane przez kolegium, efekt koordynacyjny kolegów jest często niewystarczający. Jednak stosowanie techniki zarządzania przez wyjątki pozwala, z jednej strony, zaoszczędzić czas pracy kierowników, zwłaszcza poziomu wyższego, zwolnić ich od rozwiązywania problemów mniej istotnych i ważnych. Z drugiej zaś strony, przez wychwytywanie jedynie faktów dokonanych mogą się zagubić przyczyny ich powstawania. Kompleksowe zastosowanie omawianej techniki powoduje uporządkowanie zakresu wykonywanych zadań,

ustalenie odpowiedzialności za ich wykonanie i rozwiązywanie powstających problemów oraz konieczność delegowania wielu uprawnień na niższe poziomy zarządzania.

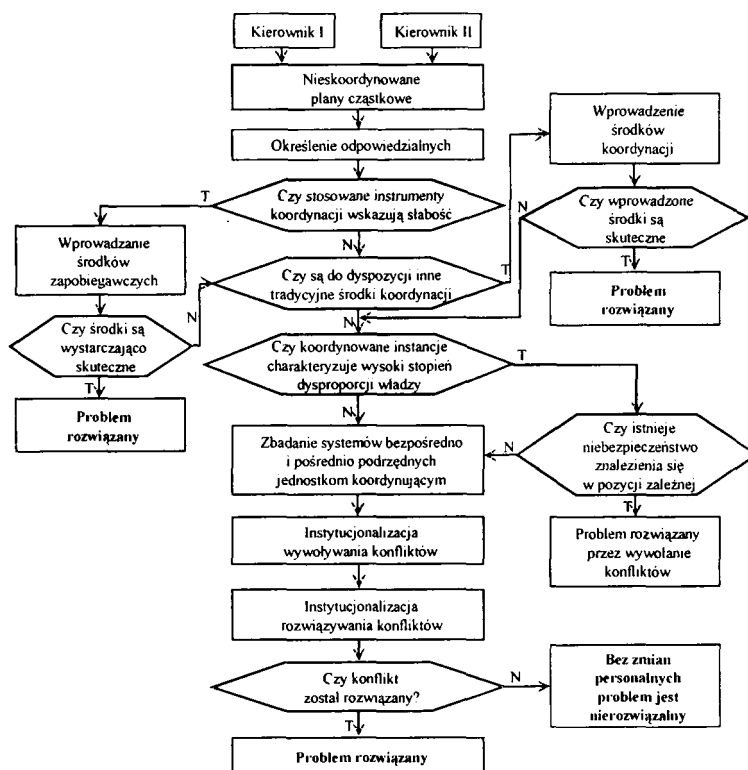
5. Zarządzanie przez ujawnianie konfliktów

Jako antidotum na wspomniane słabości technik zarządzania stosuje się taki mechanizm organizacyjny, który umożliwia wczesną identyfikację i przewycięzenie konfliktów wynikających z nieskoordynowanych celów częściowych w planie instytucji. Mechanizm ten nosi nazwę zarządzania przez ujawnianie (wywoływanie) konfliktów MbC (ang. *Management by Conflicts*). Konflikty są istotnym przejawem każdego systemu społecznego, w tym także instytucji. Tradycyjna teoria organizacji uważała konflikty za zjawiska zdecydowanie negatywne i starała się je likwidować, natomiast socjologia i współczesna teoria organizacji (paradygmat w naukach o zachowaniu) są skłonne zrobić użytek z konfliktów organizacyjnych dla dobra całej instytucji. Koncepcja zarządzania przez konflikty polega więc na pozytywnym wykorzystaniu konfliktów jako sygnałów o rozwijających się lub już istniejących nieskoordynowanych (sprzecznie lub odśrodkowo działających) siłach w ramach instytucji (ryc. 3).

Skutki wcześniej rozpatrzonych konfliktów są znacznie łagodniejsze dla ich uczestników i dla całej instytucji od skutków konfliktów rozpoznanych *ex post* i ujawnionych w błędnym działaniu organizacji. Środkami do pozytywnego wykorzystania konfliktów są: świadoma prowokacja konfliktów, uzupełniona zinstytucjonalizowanym systemem ich rozwiązywania. Forma organizacyjna, prowadząca do wykrywania konfliktów i ich instytucjonalizowania, polega na wprowadzaniu zmian w formalnej strukturze organizacyjnej zarządzania w myśl zasady wielokrotnego podporządkowania i „zazębienia się” pracy poszczególnych kierowników. Żaden pracownik nie ma jednego przełożonego, lecz dwóch lub więcej. Gdyby obowiązywała zasada jednoosobowego kierownictwa, błędy i sprzeczności na przykład w planie ujawniałyby się dopiero po jego realizacji.

Za wady tej techniki uważa się zbyt dużą skłonność do tworzenia konfliktów. Z punktu widzenia zarządzania przez konflikty technika ta pozwala jednak na wczesne ujawnianie i rozwiązywanie lub łagodzenie konfliktów. Po otrzymaniu zadowalającego rozwiązania zatrzymuje się eskalację konfliktu i powstaje szansa na bardziej harmonijne współdziałanie i współpracę dla dobra instytucji.

Ze względu na trudności, jakie mogą wynikać z zasady wielokrotnego podporządkowania, technikę zarządzania przez wywoływanie konfliktów powinno się stosować w przypadku istotnych problemów koordynacyjnych, rozwiązywanych na wyższych poziomach kierowania i to tam, gdzie nie występuje dysproporcja władzy między równorzędnymi koordynującymi jednostkami organizacyjnymi [1, 4, 5, 16, 19].



Ryc. 3. Schemat procedury ujawniania i rozwiązywania konfliktów

6. Technika zarządzania przez wyniki

Rozbudowanie bardzo mocno funkcji kontroli, prowadzenie ciągłego bezpośredniego nadzoru w formie bieżącego porównywania osiągnięć z założeniami planu jest charakterystyczną cechą techniki zarządzania przez wyniki MbR (ang. *Management by Results*). Przy zastosowaniu tej techniki naczelne kierownictwo sprzyja aktywności i rywalizacji wśród pracowników, cała jego uwaga koncentruje się na osiągnięciu, w cząstkowym zakresie, wyników. U podstaw tej techniki leży pełne wykorzystanie obecnie istniejących możliwości, bez próby rozwiązywania problemów, które mogą wyniknąć w przyszłości.

7. Zarządzanie przez motywowanie

Zarządzanie przez motywowanie MbM (ang. *Management by Motivation*) – według J. Penca [7, 8] – jest techniką zarządzania, której celem jest bezpośrednie włączenie pracowników w nurt działalności instytucji i możliwie najlepsze wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności, uzdolnień i doświadczenia w realizacji stawianych przed nimi zadań. Technika ta jest bardzo trudną sztuką, wymagającą umiejętnego stosowania różnorodnych środków motywacyjnych,

jakimi są środki zachęty, perswazji i przymusu. Dla celów zarządzania, ekonomiki i psychologii formułuje się różne zasady stosowanych środków w instytucji i uważa się, że jeśli będą przestrzegane, to przyniesie to pożądany skutek. Wielu kierowników wie bardzo niewiele o motywacji, która w zasadzie wydaje się być względnie prosta – człowiek chce dobrze pracować i chce mieć osiągnięcia, ale chce też widzieć sens i użyteczność swojej pracy, czerpać z niej materialne i moralne korzyści oraz traktować ją jako zasadnicze źródło osiągania sukcesów życiowych. Każdy pracownik chce po prostu odczuwać ze swej pracy satysfakcję i właśnie na tej bazie jest zbudowana technika zarządzania przez motywowanie. Technika ta tworzy zintegrowany zespół środków i reguł postępowania, stosowany w celu nakłonienia pracowników do działań zgodnych z celami (zadaniami) instytucji. Tworzy więc pewne ramy zachowań organizacyjnych pracowników, ukierunkowuje ich postawy, nadaje kształt ich pracy i określa jej styl, a zatem kształtuje korzystne warunki procesu regulacji ludzkimi czynnościami tak, aby prowadziły do realizacji założonych celów (zadań).

8. Zarządzanie przez porozumienie

Inną, niewątpliwie najtrudniejszą, techniką zarządzania, a jednocześnie coraz częściej stosowaną jest technika zarządzania przez porozumienie – zgodę MbK (ang. *Management by Consent*). Technika ta w obecnym stadium rozwoju społecznego jest coraz częściej stosowana z tego względu, że pracownik stał się fachowcem (specjalistą). Pracownicy zatrudnieni w różnych instytucjach coraz częściej domagają się właściwego i poważnego ich traktowania. Chcą mieć również w zakładzie pracy prawo do informacji, prawo do konsultacji, prawo do wyboru (jest to typowe zwłaszcza dla rozwiniętych społeczeństw przemysłowych). Ze względu na społeczny charakter pracy, produkcji i usług pracownicy są niejako współgospodarzami swego kraju. Jest zatem zrozumiały fakt, iż chcieliby swój status współgospodarzy egzekwować w codziennej praktyce. A z tego wyłania się potrzeba zarządzania przez porozumienie (jednomyślność, zgodę).

Ludzie muszą mieć prawo do wyrażania swych wątpliwości, a nawet do braku zgody. Dyskusja nie może oczywiście w żadnym wypadku zastąpić decyzji, ale może się przyczynić do nadania jej takiego kształtu, jaki będzie „strawniejszy” dla członków danej organizacji. Stosunki między kierownikami i podwładnymi powinny się cechować wzajemnym zaufaniem. Kto w dzisiejszej sytuacji zechce oprzeć się wyłącznie na sile swego autorytetu, naraża się na oczywiste nieporozumienia i konflikty. Kierujący musi wykazać wielką cierpliwość i tolerancję. Nawet wtedy, gdy kierownik jest przekonany, że to, co mu proponują podwładni, jest nierozsądne i nieodpowiednie dla organizacji jako takiej, powinien ich wysłuchać. Lepiej poinformować o przyczynach nierealności ich propozycji i wniosków, niż podjąć samodzielną decyzję. Zarządzanie przez porozumienie, jednomyślność, zgodę w praktyce jest przedsięwzięciem niezmiernie trudnym, prawie nieosiągalnym. Wydaje się jednak, że w konkretnych warunkach wysoko rozwiniętych społeczeństw przemysłowych (społeczeństw postindustrialnych) może być ono modelem skutecznym i słusznym [2, 9, 16, 19].

9. Zarządzanie projektem

Omawiając techniki zarządzania, należy jeszcze wspomnieć o pewnej technice zarządzania (choć ma ona inny charakter niż techniki omówione), która powinna być brana pod uwagę podczas projektowania systemu zarządzania. Stwarza ona bowiem możliwości zwiększenia elastyczności zarządzania i jego lepszego dostosowania się do zmian występujących w otoczeniu. Jest to technika zarządzania projektem (ang. *Project Management*), realizowana za pomocą zespołów zadaniowych. W technice zarządzania projektem zespoły zadaniowe mogą pełnić wiele funkcji analityczno-diagnostycznych, projektowych, organizatorskich, technicznych, technologicznych, wdrożeniowych, ekonomicznych itp. Zespół zadaniowy jest techniką i formą organizacyjną ściśle związaną z wykonaniem określonego projektu czy zadania. Konkretnie zadanie (projekt), wyznaczone przez kierownictwo, zostaje sprecyzowane pod względem treści, zakresu i terminu. W celu realizacji tego zadania powołuje się odpowiedni zespół, składający się z pracowników poszczególnych działów i wydziałów, którzy na czas wykonywania zadania są wyłączeni z normalnej działalności w swych macierzystych komórkach. Zwykle jest to tak dobrany zespół specjalistów, że zapewnia optymalne wykonanie zadania. Pracą zespołu kieruje i ponosi za nią odpowiedzialność kierownik zespołu posiadający odpowiednie kompetencje. Zespół ma do rozwiązania jedno zadanie i może je rozwiązać tylko przy ścisłym współdziałaniu wszystkich członków zespołu. Poszczególni członkowie zespołu otrzymują do rozwiązania zadania częściowe; praca każdego członka jest jednak zależna od pracy pozostałych członków zespołu. Zadania częściowe są tak szeroko ujęte, że umożliwiają wzajemną pomoc członków zespołu i poprawianie ewentualnych błędów. Członkowie zespołu reprezentują różne komórki organizacyjne i razem pracują w określonym czasie do chwili rozwiązania problemu lub wykonania zadania, a następnie wracają do swoich komórek macierzystych. Efektywność działania takiego zespołu zależy od kilku czynników. Jak wykazuje dotychczasowe, bardzo niewielkie jeszcze, doświadczenie, dobrze jest, jeśli członkowie zespołu różnią się między sobą wykształceniem i doświadczeniem zawodowym, a także poziomem inteligencji i zdolnością twórczego myślenia. Korzystne jest również stosowanie różnorodnych metod w celu rozwiązania postawionych problemów. Musi istnieć jednak ścisły kontakt między członkami zespołu, gdyż wzajemne informowanie się o osiągniętych wynikach sprzyja bieżącej kontroli postępu prac. Zespół taki musi też dysponować odpowiednim zasobem informacji.

Realizacja tego sposobu zarządzania naraża jednak wiele trudności związanych z tworzeniem zespołu, organizowaniem współpracy w trakcie działania oraz z powrotem członków zespołu do swoich organizacyjnych komórek macierzystych. Dobór członków zespołu zależy od wielu różnorodnych czynników, na przykład od pozycji zawodowej i służbowej pracownika, terminów prac, które członkowie zespołu obecnie wykonują, od możliwości przekazania bieżących prac innym pracownikom w macierzystej jednostce (komórce) organizacyjnej. Członkowie zespołu muszą się charakteryzować również określonymi cechami osobowościowymi. Trudności dotyczą również wyboru kierownika zespołu, który powinien mieć ogólniejszy i większy zasób wiedzy, a także większe umiejętności oraz doświadczenie niż pozostali członkowie zespołu [1, 10, 17, 18].

10. Zarządzanie przez partycypację

W technice zarządzania przez partycypację MbP (ang. *Management by Participation*) wychodzi się od założenia, że podstawą zarządzania są trzy czynniki w formie wkładu: własnego kapitału, pracy i „myśli przedsiębiorczej”. W związku z tym w decydowaniu o rozwoju i funkcjonowaniu instytucji oraz ponoszeniu stosownej odpowiedzialności powinni uczestniczyć zarówno przedstawiciele właścicieli kapitału i pracobiorców, jak i zarządy wykonawcze (kierownictwo). Przedstawiciele pracobiorców są wybierani przez ogół pracowników i posiadają kompetencje opiniodawczo-doradcze, a w pewnym zakresie – i decyzyjne. Ich udział w kierowaniu może przybierać formę współdziałania lub współdecydowania [10].

Poziomy partycypacji odpowiadają stopniowi dopuszczenia podwładnych do decydowania. Poziom uczestnictwa pracowników w zarządzaniu instytucją zależy od takich czynników, jak: osobowość menedżera, jego styl kierowania, przepisy formalne dopuszczające pracowników do współzarządzania, stopień przygotowania podwładnych do współdziałania lub współdecydowania oraz potrzeb i stopnia ich zaspokojenia, itp.

11. Technika harzburska

Jest to technika kooperacyjnego zarządzania stosowana na niemieckim obszarze językowym. Ma ona umożliwić wprowadzenie wielopodmiotowego stylu zarządzania tworzonego na podstawie delegowania uprawnień oraz współpracy między menedżerem i jego współpracownikami. W technice tej deleguje się nie tylko zadania i uprawnienia, ale także prawo do podejmowania decyzji i związaną z tym odpowiedzialność. Technika harzburska jest krytykowana, uważa się bowiem, że nie stanowi przełomu w biurokratycznych strukturach organizacji, a co więcej – sprzyja zachowaniu tej formy organizacji, nie rozwiązując skutecznie zagadnień motywacji i identyfikacji pracowników z instytucją [1, 16].

12. Technika SIB

Technika zarządzania SIB została opracowana przez Szwajcarski Instytut Ekonomiki Przedsiębiorstwa (niem. *Schweizerischer Institut für Betriebswirtschaft*) i stanowi syntezę techniki harzburskiej oraz zarządzania przez cele. Jej charakterystyczną cechą jest łączenie systemu osobistego rozwoju i stylu zarządzania sytuacyjnie uwarunkowanego, zgodnie z którym przełożeni kształtują swój stosunek do podwładnych w zależności od istniejącej sytuacji. W technice tej wyróżnia się dwa rodzaje celów, które powinny zapewnić osiągnięcie najkorzystniejszego wyniku w procesie zarządzania. Pierwsza grupa celów przyczynia się do rozwoju instytucji (cele funkcjonalne) i aby je zrealizować, ustala się określone dyrektywy dotyczące planowania, zakresu realizowanych funkcji zarządzania, funkcji wykonawczych, sposobów oceny wyników oraz systemu kontroli. Druga grupa celów ma wpływać na wzrost zysku (cele produkcyjne) i określać zadania planowe, na bazie których wyznacza się wielkość możliwego do osiągnięcia zysku [1, 5].

13. Zarządzanie przez planowanie i kontrolę

W technice zarządzania MbPC (ang. Management by Planning and Controlling) są eksponowane jedynie dwie funkcje zarządzania – planowanie i kontrolowanie, natomiast pozostałe funkcje nie są w zasadzie brane pod uwagę. Podstawą działania jest plan, który jednocześnie służy do kontroli i ustalania odchyłeń między wynikami osiągniętymi a założonymi [10].

14. Zarządzanie przez nadzór i wydawanie poleceń

Technika zarządzania MbCD (ang. Management by Control and Direction) bazuje na autorytarnym stylu kierowania, nie ma tu delegowania uprawnień, a jedynie podział zadań i nadzór przełożonego nad wykonywaniem poleceń. Rezygnuje się w niej z innowacyjności pracowników, co nie zachęca ich do kreatywności i własnej inicjatywy w pracy [10].

15. Zarządzanie przez doprowadzenie do pomyślnego przełomu

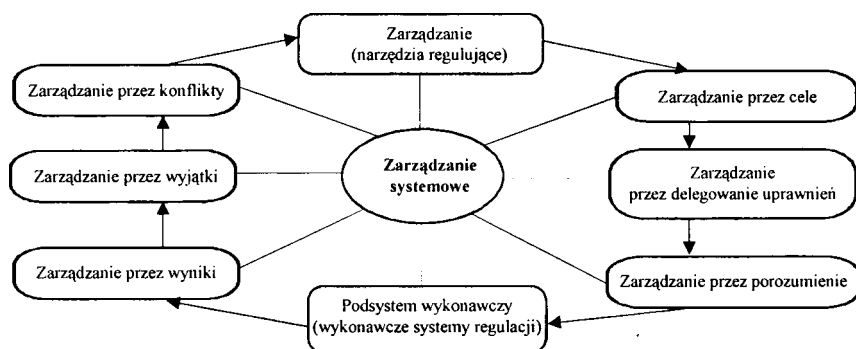
Technikę MbB (ang. Management by Breakthrough) stosuje się w celu uzyskania przełomu w działaniu instytucji przez stałe kontrolowanie, by uniknąć niekorzystnych zmian. Tworzy się w tej technice wydział diagnoz, by odkryć możliwości usprawnień i zaprojektować doskonalsze, radykalne rozwiązanie problemu zarządczego, oraz wydział sterujący, na którym spoczywa obowiązek podjęcia niekonwencjonalnych działań. Decydujące znaczenie dla przełomu w działaniu ma postawa osobista i inicjatywa przełożonego [1, 10].

16. Technika St. Gallen

Technikę tę opracowano w Wyższej Szkole Handlowej w St. Gallen; polega ona na stałym dostosowywaniu instytucji do sytuacji i zmiennych elementów otoczenia. Wykorzystuje ona podejście systemowe polegające na programowanej reorganizacji i usprawnieniu funkcjonowania poszczególnych podsystemów instytucji tak, aby jej przystosowanie do zmian w otoczeniu odbywało się bez dezorganizujących i kosztownych przekształceń. Instytucja musi stale analizować otoczenie i odpowiednio sterować procesami swego funkcjonowania i rozwoju. Ma w niej duże znaczenie system oceny kierunków rozwoju, ustalanie celów, zasobów i sposobów ich wykorzystania, to jest sformułowanie strategii instytucji [10].

17. Zarządzanie systemowe

Przy zintegrowaniu różnych technik zarządzania można mówić o systemie tworzącym kompleksową metodę zarządzania, o bardzo rozwiniętej samoregulacji podsystemów na bazie komunikacji i sterowania, określaną zarządzaniem systemowym (ryc. 4).



Ryc. 4. Próba integracji wybranych technik w zarządzaniu systemowym

Zarządzanie systemowe MbS (ang. Management by System) uważa się za technikę realizowania skomplikowanego procesu zarządzania, zapewniającą połączenie zasadniczych elementów (odrębnych technik) w jednolity pod względem logicznym system, pozwalający w najbardziej racjonalny sposób osiągnąć założony cel. Polega ono na zarządzaniu całym systemem (instytucją), między innymi na delegacji uprawnień i bardzo rozwiniętej samoregulacji podsystemów, z wykorzystaniem systemu komunikacji oraz sterowania (regulacji). Według A. Czerwińskiego „Zarządzanie systemowe (...) polega na rozpatrywaniu przedsiębiorstwa jako układu dynamicznego pozostającego w interakcji z otoczeniem i usiłowaniu uzyskania takiego powiązania podsystemów całego systemu przedsiębiorstwa, by mógł być osiągnięty wiodący cel syntetyczny, któremu muszą być podporządkowane cele częściowe” [3, s. 44]. Istotnym ograniczeniem tej techniki zarządzania są wysokie koszty, duża wrażliwość na zakłócenia i dehumanizacja zarządzania.

18. Techniki organizatorskie

Technika organizatorska (zarządzania) jest to szczegółowy algorytm wykonywania różnych prac cząstkowych w procesie organizowania oraz sposób dokonywania określonej zmiany stanu tego procesu, by rzeczywiste przebiegi procesu były zgodne z procesem założonym (zaprojektowanym). W ostatnim pięćdziesięcioleciu stworzono bardzo wiele różnorodnych technik organizatorskich, dlatego przedstawimy tu jedynie ich klasyfikację. Z oddzielnymi natomiast technikami organizatorskimi, nieomówionymi w tym opracowaniu, można się zapoznać w dość bogatej literaturze przedmiotu. Techniki organizatorskie w krajach wysoko rozwiniętych noszą nazwę *management services*. W tej kategorii mieszczą się sposoby postępowania wykorzystujące nauki ścisłe (matematykę, statystykę itp.), nauki społeczne (psychologię, socjologię itd.), ekonomiczne, filozofię i nauki o człowieku oraz teoretyczne i praktyczne wskazania organizacji i zarządzania.

Ze względu na cel można wyodrębnić następujące techniki organizatorskie:

- techniki diagnostyczne, służące do zbierania informacji o istniejącym stanie rzeczy, przeprowadzania krytycznej oceny i analizy tego stanu (należą do nich technika kartowania, techniki badania i mierzenia czasu pracy, kwalifikowania pracy itp.);
- techniki racjonalizacji i optymalizacji, służące do badania i usprawniania procesów pracy, produkcji, obsługi produkcji, analizy i projektowania systemów, konstrukcji wytworów, struktury organizacyjnej itp., zalicza się do nich również techniki matematyczne optymalizacji decyzji;
- techniki planowania i kontroli, do których zalicza się techniki planowania długo- i krótkookresowego, projektowania rozmieszczenia komórek produkcyjnych, techniki analizy kosztów, kontroli jakości itp.;
- techniki postępowania w sferze kontaktów i stosunków międzyludzkich, do których zalicza się techniki kierowania zespołami ludzkimi, style kierowania, techniki szkolenia, motywacji i inne.

Ze względu na przedmiot badań można wyróżnić następujące techniki organizatorskie:

- techniki zajmujące się optymalizacją celów i zadań systemów organizacyjnych, do których zalicza się badania operacyjne, zastosowania matematyczne, techniki planowania sieciowego, techniki zarządzania przez cele, przez wyjątki, przez wywoływanie konfliktów, techniki symulacyjne, gry kierownicze itp.;
- techniki racjonalizacji wyrobu, przede wszystkim technikę analizy wartości i techniki kontroli jakości;
- techniki racjonalizacji procesów, do których można zaliczyć techniki badania pracy, techniki budowy harmonogramów, techniki sieciowe (głównie CPM – *Critical Path Method* ze strzałkami prezentującymi procesy: PERT – *Program Evaluation and Review Technique*, gdzie węzły reprezentują zdarzenia lub stany; MPM – *Merta Potential Method*, gdzie węzły sieci reprezentują procesy), techniki projektowania rozmieszczenia stanowisk roboczych itp.;
- techniki racjonalizacji pracy maszyn i urządzeń technicznych, a szczególnie technikę obserwacji migawkowych, badań chronometrażowych, analizy porównawczej, kosztów pracy maszyn, wskaźnikową analizę maszyn i urządzeń i inne;
- techniki usprawniania pracy człowieka, badania metod pracy, a szczególnie techniki badania ruchów elementarnych, techniki analizy ergonomicznej, techniki kwalifikowania pracy itp.

Ze względu na kryterium postępowania organizatorskiego można wydzielić:

- techniki wyboru przedmiotu i ustalenia celu badania, a szczególnie techniki wyboru dominującego czynnika, na przykład metodę ABC, krzywe pareto, regułę 20/80 itp.;
- techniki rejestracji stanu faktycznego, a szczególnie obserwację ciągłą, migawkową, chronometraż, technikę MTM, technikę BMP, karty przebiegu czynności i materiału, wykresy przebiegu, wykresy sznurkowe, modele, makiety, tablice krzyżowe, schematy blokowe, wykresy Gantta, cyklogramy, siatki czynności, kwestionariusze, ankiety, wywiady, testy itp.;

- techniki twórczego poszukiwania możliwości nowych rozwiązań, a szczególnie „burzę mózgów”, technikę delficką, dyskusję 66, technikę 635, technikę skojarzeń i porównań, technikę morfologiczną, algorytm Altszulera, analizy funkcji, kwestionariusze pytań na prowadzących, odwrócenia problemu i inne techniki inwentyki;
- technikę oceny rozwiązań, a szczególnie technikę karty T, technikę punktową;
- technikę projektowania rozwiązań, a szczególnie techniki systemowego projektowania funkcjonowania i struktury systemu organizacyjnego, techniki prezentacji rozwiązań organizacyjnych za pomocą kartowania, modeli, schematów blokowych, wykresów Gantta, cyklogramów, siatek czynności itp.;
- technikę wdrażania projektów, a szczególnie techniki sieciowe, techniki szkolenia, techniki rozruchu.

Wspólną cechą znacznej liczby technik organizatorskich jest cykl postępowania oparty na klasycznym cyklu organizacyjnym badania metod pracy.

19. Uwagi końcowe

Rozsądne stosowanie w procesie zarządzania opisanych technik zarządzania i innych (np. zarządzanie przez zobowiązania, konsultację, improwizację, innowację, alternatywę, komunikację itd.) proces ten istotnie usprawnia, co stanowi cenną pomoc w pracy kierownika.

Omówione syntetycznie techniki zarządzania, a także inne techniki (patrz ryc. 1 i tab. 1), są z reguły przedstawiane jako alternatywne, a zwolennicy poszczególnych technik w innych widzą zwykle same wady. W rzeczywistości jednak w zarządzaniu każdą instytucją (przedsiębiorstwem, firmą, stowarzyszeniem, związkiem, zrzeszeniem, holdingiem, korporacją, urzędem) nie można stosować tylko jednej techniki, nawet jeśli będzie to technika często przydatna. W różnych układach regulacji występujących w instytucjach – w różnych pionach organizacyjnych oraz w organizacji jako całości – celowe może się okazać stosowanie różnych technik „zarządzania ...” w sposób zintegrowany. Zauważmy tu, że według J. Wilda dla przyswojenia istoty technik „zarządzanie przez ...” niezbędne jest zrozumienie pojęć działania, zachowania się, postępowania, reguł określających styl kierowania i zasad tworzenia całościowej koncepcji, to jest pewnego modelu zarządzania [14].

W warunkach rynkowych, w których funkcjonują współczesne instytucje, na kadre kierowniczą nakłada się obowiązki:

- zapewnienia instytucji dobrej pozycji finansowej;
- osiągnięcia maksymalnej produktywności zasobów;
- zwiększania wydajności pracy;
- zapewnienia „kosztów pozostania w biznesie”.

H. Mintzberg, analizując działalność personelu kierowniczego na różnych poziomach zarządzania, doszedł do wniosku, że odgrywa on wiele różnorodnych ról, które – jako „zorganizowane zbiory zachowań” – sprowadzają się do takich ważnych ich odmian, jak:

- role międzyludzkie związane z funkcjami reprezentacyjnymi instytucji w otoczeniu, przywództwem realizowanym we współdziałaniu pionowym i poziomym współpracow-

ników organizacji oraz z funkcjami współpracy i wiązania jej z otoczeniem (społeczeństwem);

- role informacyjne oparte na procesach otrzymywania i przekazywania informacji, stawiające kierownika w roli monitora, to jest osoby poszukującej informacji; powielacza, czyli osoby często najlepiej poinformowanej, upowszechniającej informacje, opinie i sądy; oraz w roli rzecznika, który przekazuje część zebranych przez siebie informacji osobom i organizacjom z zewnątrz;
- role decyzyjne wynikające z podstawowych zadań personelu kierowniczego, wśród których najważniejsze to:
 - rola przedsiębiorcy starającego się zapewnić maksymalną sprawność w osiąganiu celów,
 - rola przeciwdziałania nieoczekiwanym zakłóceniom wewnątrz i na styku instytucji z otoczeniem,
 - rola negocjatora w komunikacji z otoczeniem (społeczeństwem) [7, 8, 17].

W sprawnym wypełnianiu obowiązków i pełnieniu tak różnorodnych funkcji kierowniczych w procesie zarządzania są bardzo pomocne techniki zarządzania. Metody i techniki organizatorskie, stosowane w różnych sferach organizacji pracy i zarządzania (kierowania), często przeplatają się ze sobą i uzupełniają wzajemnie.

Kierownik powinien dysponować ogólną znajomością możliwie dużego zestawu technik zarządzania, aby móc z niego wybrać te, które uważa za godne gruntowniejszego poznania w celu zastosowania ich w określonych warunkach. Należy bowiem liczyć się z tym, że nie wszystkie techniki zarządzania nadają się do zastosowania w praktyce ze względu na istniejące warunki i ograniczenia. Doświadczenia wskazują jednoznacznie, że kompleksowe stosowanie metod i technik organizatorskich organizacji pracy i zarządzania nie tylko znacznie zwiększa sprawność projektowania organizatorskiego i wdrażania projektów do praktyki, lecz także zwiększa efektywność funkcjonowania nowego rozwiązania organizacyjnego w eksploatacji; wzrastają bowiem produktywność i wydajność pracy, polepsza się jakość, zmniejszają się koszty jednostkowe.

Współczesny kierownik (menedżer) w procesie zarządzania – działając w skomplikowanym, turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu – stara się (z korzyścią dla instytucji) porządkować i synchronizować podstawowe elementy swoich mocnych i słabych stron (zasobów), rozeznaczyć szanse i zagrożenia płynące z otoczenia, a także uwzględnić inne argumenty i atuty. Jest to zadanie bardzo trudne, często niemalże niewykonalne z powodów informacyjnych. Jedynie tacy menedżerowie, którzy radzą sobie z niepewnością i wieloznacznością sytuacji oraz potrafią umiejętnie prowadzić gry (bitwy), które nigdy nie mogą być wygrane, a tylko są prowadzone, mogą mieć nadzieję uzyskania powodzenia w pracy kierowniczej w warunkach rynkowych.

Na końcu tego rozdziału warto zwrócić uwagę na fakt, że większość stosowanych organizatorskich technik zarządzania została opracowana nie przez uczonych, specjalistów z zakresu organizacji i zarządzania, lecz w zasadzie przez doświadczonych praktyków. Prawidłowością ogólną bowiem jest tworzenie i rozwój przez uczonych ogólnej metodologii działań organizatorskich, natomiast wypracowanie specyficznych technik organizatorskich zarządzania – to zadanie nie dla teoretyków, ale dla praktyków-organizatorów. Trzeba pamiętać, że liczba

technik organizatorskich wzrasta wręcz lawinowo, co wymaga między innymi uporządkowania i stworzenia z nich określonego, wewnętrznie spójnego, systemu. A właśnie podejście systemowe do technik zarządzania (pewną próbę ich ujęcia systemowego tu przedstawiono – zob. ryc. 4) może się przyczynić do ich integracji.

Literatura

1. Bieniok H., *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Katowice 1997.
2. Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania. Jak zarządzać w praktyce*, AW „Placet”, Warszawa 1997.
3. Czermiński A. (red.), *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982.
4. Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, UG, Gdańsk 1996.
5. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
6. Mintzberg H., *The Manager's Job: Folklore and Fact.*, Harvard Business Review 1975, nr 7-8.
7. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.
8. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Akademica, Łódź 2006.
9. Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania*, Academica, Łódź 2006.
10. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.
11. Piotrowski W., *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1990.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
13. Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
14. Wild J., *Analyse der Fuhrungsmodelle*, *Unterentwickeltes Management by...*, Manager Magazin, 1972, 10.
15. Woźniak R.B., *Zarys socjologii, edukacji i zachowań społecznych*, BWSH, Koszalin 1997.
16. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
17. Żukowski P., *Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania. Style kierowania*, WSDG, Warszawa 2001.
18. Żukowski P., *Podstawowe problemy organizacji pracy i ekonomiki produkcji*, PWN, Warszawa 1986.
19. Żukowski P., *Podstawy zarządzania organizacją*, WSZiA, Opole 2003.
20. Żukowski P., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006.

Recenzent: W. Deluga