

Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE OBSZARU METOD I PRAKTYK SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Streszczenie: W artykule omówiono problem kształtowania obszaru metod i praktyk w systemie zarządzania przedsiębiorstw. Dokonano przeglądu klasyfikacji instrumentów zarządzania występujących w literaturze, a następnie zaproponowano własny model ich strukturalizacji na: filozofie i koncepcje zarządzania, metody zarządzania i praktyki zarządzania. Kluczowym elementem artykułu jest zaproponowanie procedury kształtowania metod i praktyk zarządzania w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: system zarządzania, metody zarządzania, determinanty systemu zarządzania.

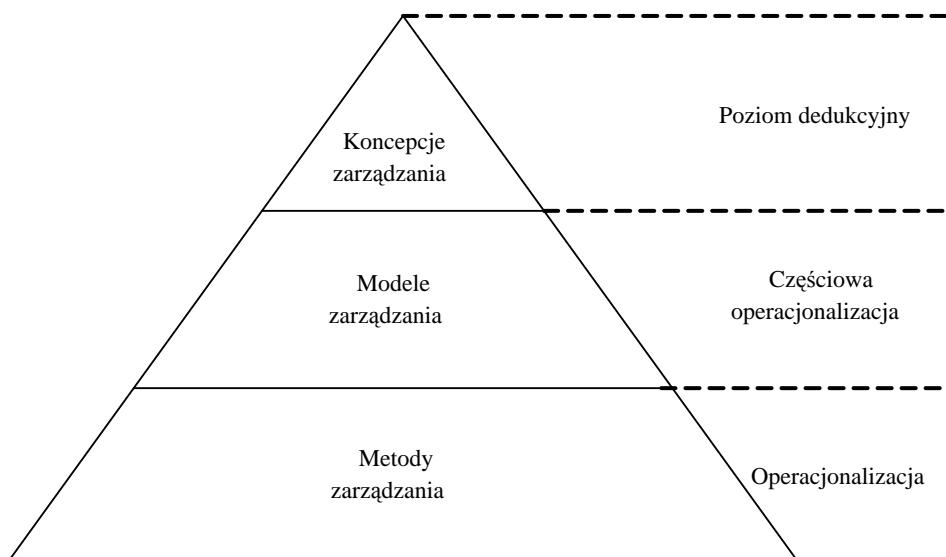
1. Wstęp

W artykule zostanie poruszony problem kształtowania metod i praktyk zarządzania jako elementu systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Przez system zarządzania należy rozumieć całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów regulacyjnych relacji między nimi, który to całokształt warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Proces zarządzania rozumiany jest w tym kontekście jako ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji [Skalik, Bełz 2007].

Współczesne metody i praktyki zarządzania stały się niemal powszechnym elementem systemów zarządzania przedsiębiorstw. Poszczególne rozwiązania zaliczane do tej grupy są jednak bardzo zróżnicowane pod wieloma względami, co wywołuje liczne dyskusje i polemiki dotyczące m.in.: ich pojmowania i nazywania, tzn. czy są to filozofie, koncepcje, podejścia, metody, techniki czy też narzędzia, określenia obszaru ich oddziaływania (funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy przeprowadzanie zmian), występowania wspólnych płaszczyzn oraz wzajemnych relacji pomiędzy nimi (podrzędności–nadrzędności; komplementarności–substytucyjności) itd. Prezentowana w literaturze przedmiotu wielość różnych, niekiedy sprzecznych poglądów na ten temat, nie ułatwia właścicielom firm i menedżerom podejmowania decyzji dotyczących tego, czy i które z nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania wdrażać, w jakim stopniu je rozwijać, a także, w przypadku stosowania większej

liczby rozwiązań, w jakiej kolejności wdrażać poszczególne koncepcje i jakiego charakteru relacje budować pomiędzy nimi.

Mamy zatem koncepcje zarządzania, modele zarządzania, metody zarządzania, techniki zarządzania. Z takiego punktu widzenia podkreśla się głównie stopień ich konkretyzacji czy też, inaczej mówiąc, operacjonalizacji. W książce *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości* [Perechuda 2000] można znaleźć podział na trzy typy instrumentów zarządzania (rys. 1).



Rys. 1. Strukturalizacja koncepcji, modeli i metod zarządzania

Źródło: [Perechuda 2000].

Jak widać na rys. 1, koncepcje zarządzania mają najwyższy poziom uogólnienia, mają wymiar raczej teoretyczny, niżej plasują się bardziej znane i częściowo zoperacjonalizowane modele zarządzania, natomiast metody zarządzania mają najwyższy stopień konkretyzacji. Można też znaleźć autorów, którzy dodatkowo wyróżniają techniki zarządzania jako ustrukturalizowane sposoby postępowania w konkretnych sytuacjach. Na rysunku 1 techniki znalazłyby się wspólnie z metodami na jednym poziomie.

Niektórzy autorzy skłaniają się do podziału tylko na koncepcje i metody zarządzania, zaliczając wspomniane modele zarządzania oraz techniki zarządzania do metod (por.: [Zimniewicz 2009]).

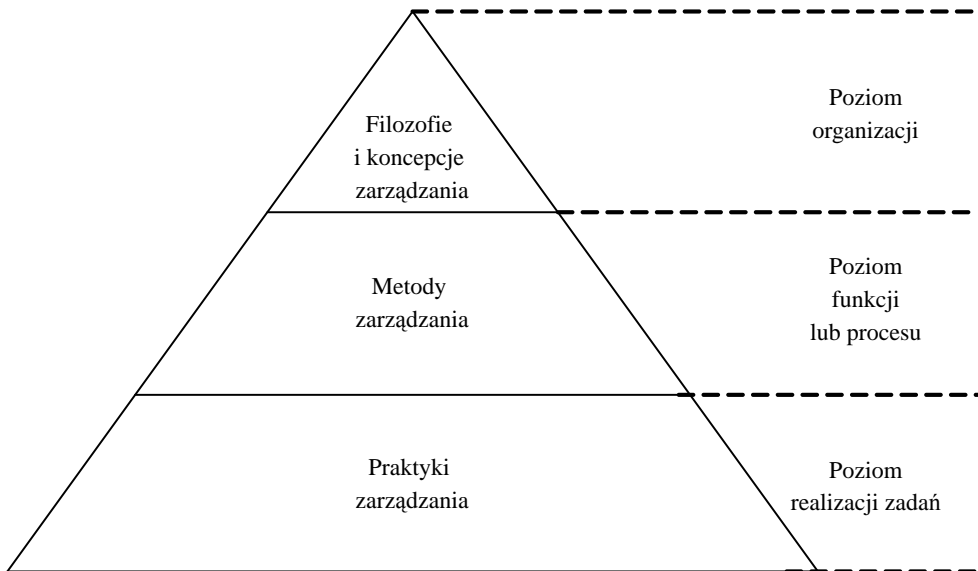
Trudno jest mówić o współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania jako o jednej homogenicznej grupie. Mimo występowania wielu płaszczyzn i elementów wspólnych [Lichtarski, Węgrzyn 2000, s. 12, 13], rozwiązania te mają wiele indywidualnych, osobliwych elementów, stanowiących o ich unikatowości i nowator-

skim charakterze. Pewne elementy tych rozwiązań sprawiają, że są one względem siebie niewspółmierne, zatem trudno jest je wzajemnie zestawiać i porównywać [Sułkowski 2004, s. 6]. Do najbardziej rozpowszechnionych w teorii i w praktyce współczesnych koncepcji i metod zarządzania zaliczyć możemy takie rozwiązania, jak: controlling, Six Sigma, *kaizen*, zarządzanie przez jakość (TQM), *reengineering*, zarządzanie przez cele, organizacja wirtualna, organizacja ucząca się, *lean management*, *outsourcing*, *benchmarking* itp.

Problemy definicyjne związane określeniem takich pojęć, jak koncepcja, model, metoda czy technika powodują, że w praktyce granice pomiędzy nimi są nieostre i w zależności od autora często te same rozwiązania nazywane są różnie. K. Zimniewicz uważa, że ze względu na to, iż w nauce i praktyce stosuje się rozmaite nazewnictwo (oprócz metod, koncepcji i technik występują systemy, idee czy filozofie zarządzania), wygodniej jest w dyskusji naukowej posługiwać się terminem „instrument zarządzania”, który mieści w sobie wiele szczegółowych terminów występujących w zarządzaniu [Zimniewicz 2003, s. 7, 8].

Na potrzeby artykułu będziemy posługiwać się podziałem na (rys. 2):

- 1) filozofie i koncepcje zarządzania,
- 2) metody zarządzania,
- 3) praktyki zarządzania.



Rys. 2. Strukturalizacja instrumentów zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Podział ten skupia się głównie na poziomie oddziaływania danego instrumentu zarządzania. Filozofie i koncepcje zarządzania odnoszą się do całości organizacji, do nich możemy zaliczyć *kaizen*, TQM, Six Sigma, *reengineering* i inne rozwiązania wymagające wdrożenia na najwyższym poziomie organizacji i często wiążące się ze zmianą w systemie zarządzania. Na niższym poziomie znajdują się metody zarządzania stosowane na poziomie domeny; możemy tu wspomnieć o outsourcingu, benchmarkingu, zarządzaniu przez cele itp. Metodę należy tutaj rozumieć jako usystematyzowany, powtarzalny i skuteczny sposób postępowania mający na celu rozwiązywanie problemów zarządzania w organizacji [Błaszczyk 2006, s. 10]. Na najniższym poziomie zostały umieszczone praktyki zarządzania stosowane w odniesieniu do konkretnej funkcji, procesu, procedury czy zadania. Są to sposoby postępowania stosowane w danej organizacji, często niesformalizowane, wykorzystywane do realizacji wielu zadań. Przez praktykę zarządzania będziemy zatem rozumieć stosowany w działalności kierowniczej sposób realizacji funkcji zarządzania czy wzorzec postępowania w danym przypadku. W odróżnieniu od definicji najlepszych praktyk, nie ma tutaj ukierunkowania na rezultat, nie jest to punkt odniesienia dla innych, a raczej określenie sposobu działania w pewnym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zatem praktyką możemy nazwać sposób przeprowadzania zebrania, sposób komunikacji pomiędzy zespołami zadaniowymi czy pisanie maili. Warto tutaj zwrócić uwagę na ich odmienny charakter niż występujący w systemie zarządzania obszar regulacji. Praktyka ma charakter głównie nieformalny, jest to niesformalizowany sposób postępowania, gdy zostanie sformalizowany, nabiera charakteru regulacji, a uogólniając praktykę, możemy otrzymać metodę.

Przedstawione podejście nie jest pozbawione wad, jednakże oddaje istotę instrumentów zarządzania jako elementu systemu zarządzania. W dalszej części artykułu nacisk położony zostanie na przedstawieniu klasyfikacji metod zarządzania oraz sposobów ich doboru w organizacji.

2. Klasyfikacja metod i praktyk zarządzania

W literaturze można spotkać różne sposoby klasyfikowania metod. Jednakże, jak podkreśla wielu autorów, trudno znaleźć jedną dobrą klasyfikację, odpowiednią do wszystkich przypadków. Przykłady klasyfikacji można znaleźć w tab. 1.

Podejście do systematyzowania metod zarządzania jest różne w zależności od tego, jaki cel przyświeca danej klasyfikacji i na co autor chce zwrócić szczególną uwagę. Jednakże warto się zastanowić nad potrzebą klasyfikacji oraz tym, czy faktycznie jesteśmy w stanie sklasyfikować metody w jeden sposób, który zostanie zaakceptowany przez większość.

Potrzebę klasyfikacji można wytłumaczyć przede wszystkim dążeniem do ładu. Łatwiej poruszać się po metodach, gdy są one uporządkowane w pewien schemat, logiczny układ. Z drugiej jednak strony wiele metod jest na tyle wewnętrznie rozbudowanych, różnorodnych, że powiązanie ich z konkretnym poziomem klasyfikacji

wydaje się niemożliwe, co jest sprzeczne z cechami dobrej klasyfikacji, która powinna być kompletna i rozłączna. Przykładowo jeżeli weźmiemy metodę sieciową PERT, to, odwołując się do wcześniej wymienionych sposobów klasyfikowania, możemy ją stosować w fazie zarówno planowania, jak i kontrolowania, może być ona stosowana w odniesieniu do zasobów zarówno finansowych, jak i rzeczowych czy ludzkich. Czy faktycznie do jej skutecznego stosowania niezbędne jest jej przypisanie do konkretnego poziomu klasyfikacji? Na pewno nie. Lepszym rozwiązaniem z punktu widzenia systemu zarządzania oraz praktyki gospodarczej jest pokazanie poziomów oddziaływania poszczególnych metod i praktyk na organizację w odniesieniu do horyzontu czasowego uzyskania efektów.

Tabela 1. Przykładowe klasyfikacje metod zarządzania

Kryterium	Składowe
Według funkcji zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie, • organizowanie • motywowanie • kontrolowanie • metody kompleksowe zorientowane na wszystkie funkcje
Według odniesienia się do historii zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • klasyczne • nowe
Według rodzaju zasobów, których dana metoda dotyczy	<ul style="list-style-type: none"> • metody ukierunkowane na zasoby rzeczowe • metody ukierunkowane na zasoby ludzkie • metody ukierunkowane na zasoby informacyjne • metody ukierunkowane na zasoby finansowe
Według stopnia nieokreśloności i ogólności	<ul style="list-style-type: none"> • sposoby zrutyinizowane • recepty • metody lokalne • metody ogólne • supermetody • strategie myślenia • mity
Według charakteru oddziaływania Propozycja K. Zimniewicza	<ul style="list-style-type: none"> • systematyzujące i upraszczające pracę kierowniczą • motywacyjne • ukierunkowane na kreatywność • kompleksowe
Według charakteru oddziaływania Propozycja J. Teczeko	<ul style="list-style-type: none"> • ukierunkowane na wzrost produkcji • ukierunkowane na poprawę stosunków międzyludzkich • kompleksowe

Źródło: [Niemczyk 2000; Zimniewicz 2009].

Z jednej strony mielibyśmy metody czy praktyki zarządzania, których wdrożenie daje dość szybki efekt, pozwala na osiągnięcie celów krótkookresowych, z drugiej strony mielibyśmy rozwiązania, na których efekt trzeba czekać czasami nawet

kilka lat. Przyjmując taką klasyfikację, moglibyśmy dać wskazówkę menedżerom, wśród których instrumentów zarządzania mają szukać rozwiązania swoich problemów w zależności od tego, jak szybko chcą uzyskać efekty. Z reguły rozwiązania długookresowe są efektywniejsze, w porównaniu z rozwiązaniami krótkookresowymi, które czasami pomagają nam niwelować pewne problemy, ale nie usuwają ich przyczyn.

Wielość i znaczne zróżnicowanie poglądów dotyczących istoty, możliwości stosowania i skuteczności poszczególnych metod i praktyk zarządzania powodują, iż właściciele firm i menedżerowie podejmujący decyzje dotyczące implementacji tych rozwiązań stoją przed trudnym i niezwykle ważnym problemem. Stosowane sposoby wyboru, wdrażania i rozwoju współczesnych instrumentów zarządzania mają bowiem bardzo istotny wpływ na powodzenie stosowania tych rozwiązań, a przez to na efektywność organizacji.

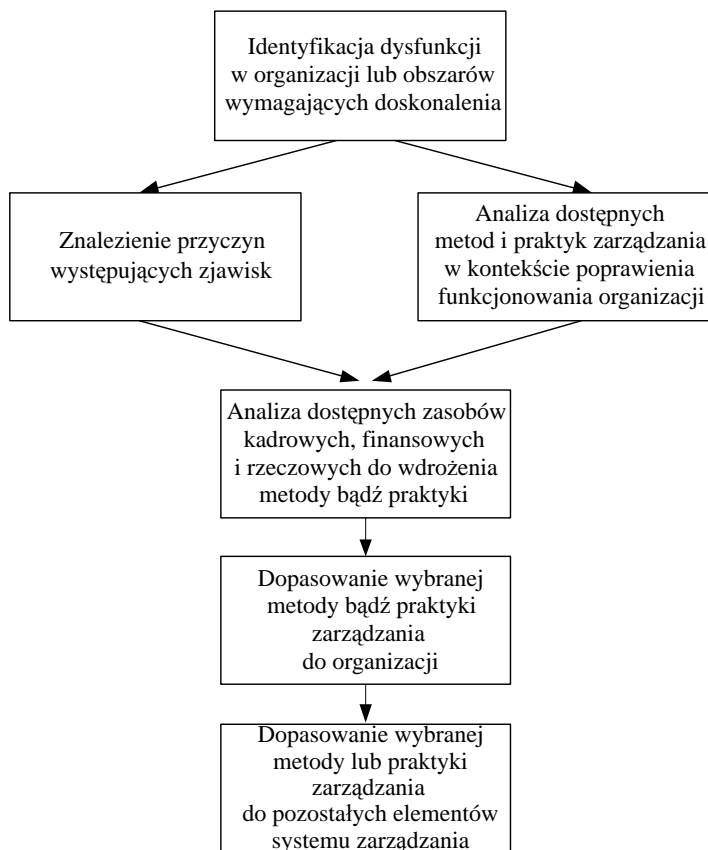
3. Dobór metod i praktyk zarządzania

W aspekcie kształtowania metod i praktyk zarządzania w szczególności możemy mówić nie o bezpośrednim ich projektowaniu, lecz częściej o odpowiednim doborze, a dopiero później o kształtowaniu czy raczej dopasowaniu do realiów przedsiębiorstwa.

Procedurę doboru, a następnie kształtowania metod i praktyk zarządzania można przedstawić następująco (rys. 3).

Pierwszym etapem jest **identyfikacja dysfunkcji w organizacji lub obszarów wymagających doskonalenia w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej**. Ten etap ma na celu diagnozę obecnej sytuacji. Wprowadzenie danego rozwiązania z reguły jest odpowiedzią na potrzebę organizacji, czyli wynika albo z chęci naprawy problemów w niej występujących, albo z chęci jej udoskonalenia, po to aby sprostać wymaganiom otoczenia i poprawić swoją pozycję konkurencyjną.

Kolejnym etapem jest **poszukiwanie przyczyn występowania tych zjawisk**, w szczególności chodzi o dysfunkcje. Samo stwierdzenie, że w organizacji pewne funkcje, zadania bądź procesy działają źle, nie prowadzi do tego, aby było lepiej. Analiza przyczynowo-skutkowa pozwala nam zdiagnozować, gdzie tkwi problem, co jednocześnie jest punktem wyjścia do następnego etapu, którym jest **analiza dostępnych metod i praktyk zarządzania w kontekście poprawienia funkcjonowania organizacji**. Jednocześnie z etapem szukania przyczyn poszukujemy rozwiązań, które mogą wpłynąć pozytywnie na diagnozowane problemy. W kontekście metod nietrudno znaleźć rozwiązania, które mogą nam pomóc, jednakże trzeba wziąć pod uwagę przede wszystkim taki element, jak zdolność do implementacji, który jest jednym z podstawowych kryteriów doboru metod i praktyk zarządzania. Decydując się na dane rozwiązanie, należy rozpoznać możliwość jego wdrożenia, a co ważniejsze, rozważyć korzyści, jakie niesie ze sobą dane rozwiązanie dla naszej firmy. Nie każdą metodę czy praktykę da się zastosować w danej branży lub przedsiębiorstwie,



Rys. 3. Kształtowanie metod zarządzania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

a nawet zastosowana może nie przynieść spodziewanych efektów. Należy rozważyć zatem:

- koszty implementacji – czy posiadamy dostateczną ilość środków finansowych do skutecznego wdrożenia danego rozwiązania; zamiast „do skutecznego wdrożenia danego rozwiązania”, można użyć sformułowania „do uzyskania pożądanych rezultatów”; implementując dane rozwiązanie, musimy się często liczyć z koniecznością nakładów finansowych, a nie tylko zmianą sposobu działania;
- zasoby rzeczowe – czy posiadamy odpowiednie maszyny, urządzenia lub czy jesteśmy w stanie się w nie zaopatrzyć w najbliższym czasie; zastosowanie niektórych metod i praktyk wiąże się z posiadaniem odpowiedniego zaplecza technologicznego i bez niego nie ma możliwości osiągnięcia pożądanych rezultatów;

Tabela 2. Poziom dopasowania metod i praktyk zarządzania do determinant systemu zarządzania

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia/możliwe działania korygujące
Dynamika i konkurencyjność rynku	Czy branża wymaga doboru szczególnych metod bądź praktyk zarządzania?	Analiza branży w kierunku znalezienia specyficznych dla niej rozwiązań i wprowadzenie ich do organizacji.
	Jakie elementy decydują o przewadze konkurencyjnej?	Określić główne kierunki zdobywania przewagi konkurencyjnej przez uczestników rynku, np. przewaga w dziedzinie kosztów będzie warunkowała szukanie metod i praktyk je ograniczających.
Wielkość organizacji	Czy metoda lub praktyka wpływa na inne rozwiązania stosowane w organizacji?	W przypadku dużych organizacji należy liczyć się z rozbudowanym systemem metod i praktyk, należy rozważyć, w jakim stopniu wdrażane rozwiązania wpływają na inne już stosowane lub planowane do zastosowania.
Oczekiwania interesariuszy	Jakie metody i praktyki zarządzania są pożądane przez interesariuszy?	Przeanalizować oczekiwania interesariuszy w kontekście wprowadzenia metod i praktyk zarządzania.
Potencjał członków organizacji	Czy posiadamy odpowiedni poziom wiedzy do wprowadzenia metody bądź praktyki?	Poziom wiedzy wysoki pozwala na wprowadzenie danego rozwiązania w zaawansowanym stopniu. Należy spodziewać się wsparcia ze strony członków organizacji. Niski poziom wiedzy pozwala na wprowadzenie danego rozwiązania w podstawowym stopniu. Wymagane jest wsparcie z zewnątrz organizacji wsparte szkoleniami. Należy oczekiwać oporu przeciw wprowadzającym zmianom u członków organizacji.
	Czy posiadamy odpowiedni poziom umiejętności do wprowadzenia metody bądź praktyki?	Przy rozwiniętych umiejętnościach członków organizacji zwiększa się poziom akceptacji nowych rozwiązań oraz szanse powodzenia wdrożenia. W przypadku nisko rozwiniętych kwalifikacji członków należy stosować rozwinięte systemy motywowania oraz kontroli w celu redukcji ryzyka niepowodzenia wdrożenia. Zaleca się skorzystanie z umiejętności podmiotów zewnętrznych
	Czy wprowadzana metoda lub praktyka odzwierciedla potrzeby pracowników?	Sprawdzić, w jakim stopniu wprowadzone rozwiązanie jest zgodne z oczekiwaniami pracowników. W przypadku niskiego poziomu akceptacji przed wdrożeniem dążyć do zmiany ich postaw.
Nowoczesne technologie	Określić stopień wykorzystania nowoczesnych technologii w branży.	Zdiagnozować, czy branża wykorzystuje nowoczesne technologie i w jakim stopniu. Czy nie są one czynnikiem koniecznym dla organizacji, np. bankowość internetowa staje się elementem koniecznym dla każdego banku.
	W jakim stopniu dana metoda lub praktyka może być wsparta przez rozwiązania informatyczne?	Należy sprawdzić, czy istnieją rozwiązania informatyczne mające zastosowanie w danej metodzie bądź praktyce. W przypadku ich istnienia należy poddać je ocenie i oszacować możliwe korzyści wynikające z ich wdrożenia.
Uwarunkowania kulturowe	Czy metody i praktyki zgodne są z kulturą organizacyjną?	W przypadku wystąpienia sprzeczności należy dążyć do zmiany kultury, w celu wspierania wdrażanych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne.

- zasoby ludzkie – czy mamy odpowiednich i wystarczającą liczbę ludzi, aby wdrożyć rozwiązania lub czy jesteśmy ich w stanie pozyskać; ludzie są kluczowym elementem przy wdrażaniu nowych rozwiązań; braki personalne skutecznie mogą utrudnić lub uniemożliwić zastosowanie metod i praktyk zarządzania;
- zasoby wiedzy – czy posiadamy odpowiedni zasób wiedzy do przeprowadzenia danego rozwiązania lub jesteśmy w stanie go pozyskać; wiedza i informacja są ostatnimi, choć nie mniej ważnymi czynnikami wpływającymi na zdolność do implementacji.

W zależności od przedsiębiorstwa można by rozważać dodatkowe czynniki wpływające na zdolność do implementacji, ale przedstawione powyżej dają obraz wielowątkowości tematu.

Przystępując do wdrożenia rozwiązania, należy przeprowadzić analizę potencjału przedsiębiorstwa do wdrożenia zmian. Przerwanie wdrożenia może przynieść dla organizacji więcej szkód niż korzyści.

Kolejnym etapem jest **dopasowanie wybranej metody zarządzania do organizacji**. Każda organizacja ma swoją specyfikę, która musi być uwzględniona na etapie wdrożenia. Nie można zakładać, że ta sama metoda czy praktyka zaimplementowana w naszej organizacji da te same efekty co w innej. Zależy to od wielu determinant, takich jak: dynamika i poziom konkurencyjności rynków i produktów, wielkość przedsiębiorstwa, oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy, potencjał członków organizacji, zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii oraz uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska [Bełz 2011].

Warto jednak skupić się na jeszcze jednym elemencie, jakim jest synergia z innymi metodami czy praktykami funkcjonującymi już w przedsiębiorstwie. Istnieją powiązania pomiędzy poszczególnymi metodami i praktykami, a co się dalej z tym wiąże, także pozytywne, obojętne lub negatywne oddziaływania ich pomiędzy sobą. Wdrażając dane rozwiązanie, nie można zapominać o sprawdzeniu, czy wpłynie, a jeżeli tak, to w jaki sposób, na rozwiązania już stosowane w organizacji. Zastosowanie pewnych metod wspólnie może wywołać efekt synergii, przykładem może tu być wykorzystanie metod *kaizen* i Six Sigma, a stosowanie równocześnie innych może się wykluczać i wprowadzać zamieszanie.

Wykorzystanie konkretnego instrumentu zarządzania jest zależne od sytuacji w danej organizacji. Niekiedy rozwiązania pozornie wykluczające się mogą efektywnie funkcjonować w ramach różnych komórek czy jednostek organizacyjnych. Jeżeli nie są stosowane równocześnie do tych samych działań, negatywny wpływ może nie wystąpić. Nie jest łatwym zadaniem określenie wzajemnych relacji pozytywnych czy negatywnych pomiędzy stosowanymi metodami i praktykami zarządzania, w dużej mierze zależy to od danego przedsiębiorstwa, w związku z tym zależności te nie będą szerzej opisywane.

Warto zwrócić uwagę także na koordynację wdrażanych metod i praktyk w tym samym czasie. Podobnie jak w przypadku już istniejących rozwiązań warto przeanalizować, czy implementacja kilku rozwiązań naraz nie spowoduje problemów

w funkcjonowaniu organizacji bądź nie doprowadzi do fiaska wdrożenia, którejs z nich.

Ostatnim elementem jest dopasowanie wybranej metody zarządzania do pozostałych elementów systemu zarządzania. Poszczególne elementy systemu zarządzania oddziałują na siebie, a co za tym idzie, wprowadzenie nowych rozwiązań w obszarze metod i praktyk zarządzania będzie miało wpływ także na obszar wartości i celów oraz struktur i regulacji.

Tabela 3. Poziom dopasowania metod i praktyk zarządzania do pozostałych elementów systemu zarządzania

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia/możliwe działania korygujące
Cele i wartości organizacji	Czy cele i wartości organizacji wspierają stosowane metody i praktyki? Czy idea stosowanych metod i praktyk zarządzania znajduje odzwierciedlenie w celach i wartościach?	W przypadku gdy metody i praktyki zarządzania są sprzeczne z celami i wartościami organizacji, należy dążyć do ich zmiany. Jeżeli wdrożone lub planowane do wdrożenia metody lub praktyki zarządzania nie znajdują odzwierciedlenia w celach i wartościach organizacji, należy dążyć do modyfikacji celów lub kształtowania nowych wartości.
Regulacje i struktury	Czy metody i praktyki są dopasowane do regulacji i struktur?	Brak dopasowania pomiędzy stosowanymi metodami i praktykami a występującymi w organizacji regulacjami powinien prowadzić do dopasowania obszaru regulacji i struktur.
Metody i praktyki zarządzania	Czy wartości są dopasowane do stosowanych metod i praktyk?	Jeśli wartości organizacyjne nie ułatwiają korzystania z określonych metod zarządzania lub utrudniają pewne przyjęte praktyki należy dążyć do zmiany praktyk i metod.

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji gdy stosowane metody lub praktyki zarządzania są sprzeczne z wyznawanymi wartościami bądź ustalonymi celami, należy dążyć do zmiany obszaru metod i praktyk. Wdrażane rozwiązania powinny być odpowiedzią na potrzeby organizacji, ale jednocześnie nie mogą podważać podstawowych elementów organizacji, jakimi są wartości czy cele. Konflikt pomiędzy tymi obszarami może negatywnie wpłynąć na wewnętrzną spójność organizacji i jednocześnie na efektywność i skuteczność wdrażanych metod czy praktyk zarządzania. Można założyć sytuację, w której zaistnieje konieczność wprowadzenia pewnych rozwiązań, które będą sprzeczne z wartości organizacji i jej celami. W takich warunkach, zanim je wprowadzimy, należy dopasować system celów i wpłynąć na wartości, szczególnie aspiracyjne i obowiązkowe. Jako zobrazowanie takiej sytuacji może posłużyć przykład firm amerykańskich, które w latach 80. XX w., chcąc wprowadzać rozwiązania TQM, musiały zmienić system celów i wartości, ogólnie mówiąc, z nastawienia ilościowego na jakościowe. Bez modyfikacji podstawowych założeń organizacji

niemożliwe byłoby skuteczne wdrożenie rozwiązań związanych z kompleksowym zarządzaniem jakością. Niektóre z metod czy praktyk zarządzania już w swoich założeniach wskazują na to, jakie wartości powinny być dla organizacji najważniejsze, jeżeli dany instrument zarządzania ma przynieść spodziewane efekty.

W przypadku gdy stosowane lub planowane do wykorzystania metody i praktyki zarządzania nie mają odzwierciedlenia w wartościach i celach organizacji, należy dążyć do modyfikacji celów lub kształtowania nowych wartości. Organizacja, wprowadzając metody ukierunkowane na podniesienie jakości usług bądź produkcji, powinna uwzględniać czynniki związane z kształtowaniem jakości także w wartościach i celach. Brak odniesienia się do jakości w tych elementach nie może decydować o tym, że zrezygnujemy ze stosowania danych rozwiązań, a świadczy tylko o braku bieżącego dopasowania elementu systemu, jakim są wartości i cele.

4. Podsumowanie

Celem wdrożenia metod i praktyk zarządzania jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa w założonym aspekcie. Jednakże trzeba pamiętać, że wykorzystanie danego rozwiązania może dać efekty dopiero w dłuższym okresie. Niektóre metody czy praktyki stają się efektywne po pewnym czasie liczonym nawet w latach. W związku z tym decydenci muszą starać się odpowiednio dobierać instrumenty, analizując, czy mają czas na to, aby czekać na spodziewane rezultaty wdrożenia. W wielu przedsiębiorstwach brak takiej świadomości powoduje, że brak efektów w krótkim okresie skłania decydentów do rezygnacji z danego rozwiązania.

Literatura

- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 153, UE, Wrocław 2011.
- Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizatorskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lichtarski J., Węgrzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, WSZiF we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007, s. 17-26.
- Sułkowski Ł., *Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 4.
- Zimniewicz K., *O instrumentach zarządzania słów kilka*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 36, AE, Poznań 2003.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

DEVELOPMENT OF THE METHODS AND PRACTICES OF THE SYSTEM MANAGEMENT

Summary: In the article the problem of forming the area of methods and practices in the system management is discussed. The authors overview the literature on the classification of management tools, and then propose their own model of their division into: philosophies and concepts of management, management methods and management practices. The key element of the article is the proposal of the procedure of the development of methods and practices of the management in an organization.