

Wstęp

Zespół pracowników Zakładu Metodologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego przekazuje do rąk Czytelników książkę, której tytuł wskazuje na kompendium wiedzy menedżerskiej w zakresie metod i technik wykorzystywanych we współczesnej praktyce zarządzania organizacjami. Jako podręcznik akademicki, jest ona przede wszystkim zaadresowana do studentów kierunku „Zarządzanie i marketing” wszystkich typów studiów: stacjonarnych, wieczorowych, zaocznych i podyplomowych – na studiach ekonomicznych, technicznych, prawniczych, administracyjnych i społecznych.

Od wielu opracowań tego typu znajdujących się na rynku księgarskim, publikacja ta różni się – z założenia – przede wszystkim innym niż tradycyjne podejściem do prezentacji metod i technik, co akcentuje podtytuł: *Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Współautorzy wyszli z założenia, że przedstawiają je nieco inaczej, a więc na tle historii powstania, założeń klasyfikacyjnych, obszaru zastosowań metod i technik oraz w odniesieniu do możliwości ich wykorzystania w relacjach międzyludzkich zachodzących w organizacjach w procesie ich tworzenia, funkcjonowania i zmieniania.

Punktem odniesienia jest tu zatem człowiek – pracownik, bez względu na to, jaki szczebel w organizacji zajmuje. To on przecież stanowi główny podmiot działania każdej organizacji, jej podstawowy kapitał. To on tworzy nowe wartości dzięki cechom wrodzonym i nabytym umiejętnościom, intelektualnemu i profesjonalnemu rozwojowi, wykorzystując je do realizacji celów organizacji oraz własnej kariery zawodowej. Natomiast organizacje (przedsiębiorstwa, instytucje), reprezentowane przez kadre kierowniczą, mogą własne cele osiągnąć poprzez umiejętne wykorzystanie tego kapitału dzięki właściwemu, zgodnemu z teorią zarządzania, kierowaniu ludźmi oraz metodycznemu postępowaniu, wspomaganemu przez odpowiednie „narzędzia” menedżerskie: badawcze, projektowe, wdrożeniowe i oceniające, wchodzące w zakres metod i technik organizacji i zarządzania.

Zanim będą przedstawione podstawowe elementy książki, należy je krótko zdefiniować, w tym właśnie bowiem rozumieniu będą one dalej prezentowane. Punktem wyjścia będzie tu definicja metody, sformułowana ponad czterdzieści lat temu przez twórcę prakseologii – Tadeusza Kotarbińskiego, który określał ją jako: „sposób systematycznie stosowany, przy czym »sposób« oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów”¹. Z. Martyniak uważał, że „tak rozumiane metody w obszarze wiedzy o zarządzaniu mogą charakteryzować się różnym stopniem uogólnienia, czyli inaczej, mogą być mniej lub bardziej szczegółowo zarysowane i opisane”². Z tego też względu wyróżnił: metody o najwyższym stopniu uogólnienia, czyli zasady, zawierające ogólne wytyczne działań, strategie – podejścia i metodyki ogólne, określające efekty postępowania, metody ogólne implikujące wykorzystanie metod szczegółowych i technik³.

W niniejszym opracowaniu ważne będzie przede wszystkim sformułowanie pojęć „metoda” i „technika” w odniesieniu do zarządzania organizacjami. Można przyjąć, że metoda zarządzania stanowi usystematyzowany, powtarzalny i skuteczny sposób postępowania, oparty na naukowych zasadach badawczych, mający na celu rozwiązywanie problemów zarządzania w organizacjach: istniejących, zmienianych lub nowo tworzonych (projektowanych). Osiągnięcie tego celu ułatwia stosowanie różnorodnych technik zarządzania. Należy dodać, że techniki te mogą stanowić element składowy, być typowe dla danej metody, ale również mogą być na jej potrzeby zaadaptowane z innych dziedzin i dyscyplin naukowych (np. matematyki, statystyki, ekonomii, socjologii, psychologii itd.).

¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981, s. 524.

² Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 7.

³ *Ibidem*, s. 8-11.

Można zatem uznać, że techniki organizacji i zarządzania to określone wzorce (narzędzia) działania, na które składają się dwa podstawowe elementy:

- a) sam instrument badawczy, który może posiadać postać modelu graficznego, fizycznego, opisowego, i wreszcie – specjalistycznych przyrządów,
- b) sposób wykorzystania tego instrumentu w celu realizacji założeń metody.

Sposób ten określają przyjęte konwencje postępowania przedstawione w literaturze przedmiotu⁴.

Zgodnie z zarysowaną tendencją wykorzystanie w praktyce metod i technik organizacji i zarządzania ukierunkowane jest w niniejszej książce na relacje organizacyjne zachodzące w procesach pracy, na rozwój i zmiany w przedsiębiorstwach dostosowujących swoje funkcjonowanie do potrzeb formułowanych przez otoczenie, a także na system uznawanych wartości ogólnoludzkich.

Opracowanie składa się z sześciu części, z których każda pod ogólnym hasłem „metody zarządzania relacjami” adresowana jest do: otoczenia, struktury organizacyjnej, procesów pracy, zachowań społecznych, kształtowania kapitału społecznego i procesów zmian w organizacji. Części dzielą się na rozdziały. Każda część – zgodnie z założeniami podręcznika – kończy się pytaniami do zawartej w nich treści i zalecaną literaturą. Bibliografię wykorzystanej literatury zestawiono na końcu opracowania. Należy zatem krótko przedstawić najważniejsze zagadnienia omawiane w podręczniku.

W części pierwszej, odnoszonej do relacji organizacji z otoczeniem, omówiono podstawowe aspekty efektywnego wykorzystania tych relacji i uwarunkowań, jakie niosą współczesne tendencje do internacjonalizacji i globalizacji. Główny akcent położono na prezentację metod analizy otoczenia (makrootoczenia i sektorowej) oraz analizy wnętrza organizacji pod kątem jej relacji z różnymi obszarami tego otoczenia.

W części drugiej, na tle ogólnych założeń teorii organizacji i zarządzania, zaprezentowano różnorodne relacje i więzi wewnątrz organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień struktury organizacyjnej. Zwrócono również uwagę na nowoczesne, humanizujące rozwiązania organizacyjne i zaprezentowano pokrótce najważniejsze techniki kierownicze.

Rozważania w części trzeciej ukierunkowane są na istotne zagadnienia związane z pracą, jej organizowaniem, uwarunkowaniami jej wykonywania i relacjami, jakie zachodzą między ludźmi w procesach pracy. Punktem wyjścia jest tu ogólna metodyka postępowania organizatorskiego, która sformułowana w początkach ubiegłego wieku, jest aktualna z niewielkimi zmianami do dnia dzisiejszego. Organizację pracy, stanowiącą podłoże analizy dokonanej w tej części opracowania, traktuje się szeroko jako system wielobiegunowych relacji w procesie pracy. Przedstawione są one w kontekście środowiska pracy i jego przystosowania do psychofizycznych możliwości człowieka, negatywnych skutków lekceważenia warunków pracy dla jego zdrowia i wydajności pracy.

Szczególną uwagę zwrócono na relacje, uwarunkowania i organizację procesów wytwórczych, a więc związanych z tworzeniem wartości dla klienta. Efektywne zarządzanie tymi relacjami decyduje o tym, czy klienci chcą i będą skłonni postrzegać oferowane produkty lub usługi jako cenne i pożądane. Zaprezentowane zostały tu także metody planowania i optymalizowania procesu produkcyjnego, zarządzania czasem, wykorzystywania nowoczesnej technologii i techniki oraz podnoszenia efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Szczególnym atrybutem nowoczesności i konkurencyjności organizacji jest szeroko rozumiana jakość wyrobów i relacji międzyludzkich, jakość życia w pracy, dlatego też ostatni rozdział tej części poświęcony został metodom kształtowania jakości i narzędziom je wspomagającym, jakimi są normy ISO.

Wspomniana jakość życia w pracy przejawia się przede wszystkim w relacjach społecznych, którym poświęcona jest część czwarta książki. Dlatego w kolejnych rozdziałach omówione zostały tak istotne zagadnienia, jak informowanie i komunikowanie się w procesach pracy, ich znaczenie w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i w

⁴ Z. Mikołajczyk, *Metody organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002, s. 39.

kształtowaniu atmosfery pracy. Są one wspomagane przez współczesne techniki i narzędzia komunikacji.

Niezwykle ważnym i podkreślanym w światowej literaturze przedmiotu zagadnieniem jest problem pracy grupowej oraz zarządzanie relacjami w grupach. Mają one wpływ zarówno na efektywność ekonomiczną całej organizacji jak również na powstawanie konfliktów interpersonalnych wewnątrz- i międzygrupowych. Dlatego dwa rozdziały tej części poświęcono metodom zarządzania konfliktami, istocie i identyfikacji źródeł konfliktów oraz ich rozwiązywaniu i likwidowaniu zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji.

Część piąta książki poświęcona jest dwóm istotnym aspektom związanym z relacjami w procesie kształtowania kapitału społecznego organizacji, jaki tworzą zatrudnieni w niej ludzie. Z jednej strony chodzi tu o zarządzanie wiedzą, metody budowania i rozwoju wiedzy w organizacji, co stanowi istotny element współczesnej teorii zarządzania, z drugiej zaś – o wartości tworzone, ale i uznawane przez członków tej organizacji. Omówiono tu podstawowe zagadnienia związane z systemami wartości, postawami i zachowaniami pracowników, z nich wynikającymi i wreszcie z metodami zarządzania przez wartości.

Ostatnia, szósta część książki związana jest z największym wyzwaniem stojącym przed organizacjami, jakim jest konieczność dostosowywania się ich do zmian w otoczeniu. Szybki rozwój techniki i technologii, zmiany społeczne i ekonomiczne, internacjonalizacja i globalizacja ekonomii, stwarzają wymóg dostosowywania tradycyjnych metod i technik organizacji zarządzania do potrzeb zarządzania zmianami i relacjami w procesie zmian wewnątrz przedsiębiorstw. W części tej omówiono ewolucję metod i technik organizatorskich pod kątem ich wykorzystywania w procesie zmian w organizacji pracy i systemach zarządzania oraz wskazano na współczesne metody zarządzania zmianami. Zwrócono też uwagę na relacje społeczne w procesie wprowadzania zmian przede wszystkim pod kątem ograniczania źródeł powstawania oporu przeciwko zmianom i roli kadry kierowniczej w kształtowaniu właściwych relacji w zakresie inicjowania, sterowania i wdrażania zmian.

Zarządzanie w ujęciu prezentowanym w książce jest procesem o szczególnym charakterze. W jego istocie i efektywności decyduje bowiem właściwe wykorzystanie potencjału tkwiącego w relacjach wewnątrzorganizacyjnych i między organizacją a otoczeniem. Znaczenie tych relacji wzrasta proporcjonalnie do zwiększającego się zakresu niepewności towarzyszącego zmianom w otoczeniu organizacji i w samej organizacji. Zmieniać się też muszą relacje organizacyjne, i to nie tylko ich zakres, ale także formy, charakter i intensywność. Niezmienna natomiast pozostanie, tak przynajmniej wydaje się z perspektywy współczesnej, wysoka wartość tych relacji, ich szczególne znaczenie oraz metody ich kształtowania, umożliwiające skuteczne godzenie interesów organizacji i ludzi będących jej podstawowym zasobem.

Zofia Mikołajczyk