

Zarządzanie jako obszar badań interdyscyplinarnych¹

Zarządzanie w ujęciu klasycznym² rozumiemy jako „proces **planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania** działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich jej **zasobów** dla osiągnięcia ustalonych **celów**”³

W **prakseologii** (nauka o sprawnym działaniu) określamy zarządzanie jako działanie umożliwiające człowiekowi gospodarowanie zgodnie z **zasadą sprawności i skuteczności**.

To co stanowi o istocie pojęcia „zarządzanie biznesem” jest to „działalność tworząca **wartość dodaną**, zysk.

W latach 80. XX w. tworzenie wartości dodanej zostało ukierunkowane na akcjonariuszy, jako właścicieli kapitału – inwestorów. W tym znaczeniu kształtowanie **wartości firmy** dla akcjonariuszy, czy też szerzej interesariuszy stało się punktem centralnym, podstawowym obowiązkiem zarządzających.

Zarządzanie w odniesieniu do wartości dodanej spostrzegane jest również jako proces umożliwiający tworzenie się tzw. **synergii** organizacyjnej: **zasada** $2 + 2 = 5$.

W innym wymiarze, zarządzanie (strategiczne) jest to proces formułowania **celu**, organizowania **zasobów, realizacji** wyznaczonych zadań oraz ostatecznej **kontroli** – czyli porównania uzyskanych efektów do zamierzonych wcześniej celów, wzorców, planów czy założeń i podjęcia działań korygujących.

¹ Oprac. na podst.: M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2002, s. 28-37.

² Termin „management” w polskim wydaniu książki o oryginalnym tytule „Management” autorstwa James A.F. Stonera i Charles Wankel'a, jest przetłumaczony przez Andrzeja Ehrlicha jako „kierowanie”. Dla potrzeb niniejszego opracowania, nie wchodząc w dysputy terminologiczne, angielski termin „management” przyjmujemy jako „zarządzanie”.

³ J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), op. cit, s. 23.

Zarządzanie firmą jest również spostrzegane jako: **proces podejmowania decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności** w celu realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa (celów organizacyjnych) poprzez funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania⁴.

M. Archer stwierdza w opozycji do spostrzegania zarządzania jako jedynie wyuczonego rzemiosła (nurt inżynierski), że zarządzanie przede wszystkim jest to „**sztuka** wytworzenia towarów i usług z pomocą zasobów ludzkich i materialnych”⁵

„Malarstwo czy poezja (albo jakakolwiek inna dziedzina sztuki i literatury) wymaga trzech składników: wizji artysty, znajomości rzemiosła, skutecznego komunikowania się. Pod tymi względami zarządzanie jest sztuką, gdyż wymaga tych samych składników”⁶.

Henry M. Boettinger



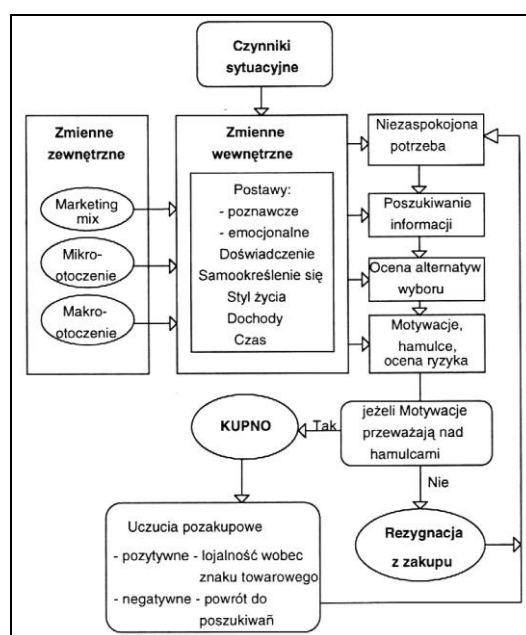
⁴ M. Krupa, *Op. cit.*, s. 35.

⁵ M. Archer (1982), *op. cit.*, s. 450.

⁶ J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), *op. cit.*, s. 39.

Kolejnym paradygmatem naukowej organizacji i zarządzania jest umiejętność połączenia w jeden spójny model zarządzania **teorii i praktyki**, wrażliwości badawczej jak też porządku działania, obszaru empirycznego. Połączenie tych dwóch ról, badacza organizacji i menedżera-praktyka stanowi wręcz pewien ideał zarówno dla teoretyków jak i praktyków zarządzania.

Obecnie zarządzanie najczęściej jest jako definiowane jako proces podejmowania **decyzji**⁷ - rozwiązywania problemów decyzyjnych. W „literaturze z zakresu zarządzania role decyzyjne menedżera uważa się za najważniejsze. Występują one przed rolami informowania (komunikowania) i rolami interpersonalnymi. (...) Nowoczesne zarządzanie można więc bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji”⁸.



⁷ Podobne poglądy: *Decydowanie jest istotną powinnością każdego kierownika. Często wręcz utożsamia się je z zarządzaniem. Taką opinię wyraził H. Simon, laureat nagrody Nobla za prace o zarządzaniu.* Źródło: Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 1998, s. 157.

„Management” należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy. Źródło: L.H. Haber (1995), op. cit., s. 19. Na pytanie, czym jest zarządzanie padają różne odpowiedzi. Dla cybernetyka zarządzanie to sterowanie procesami zachodzącymi w organizacji, dla socjologa - to przede wszystkim władza nad osobami wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, urzędu itp. W klasycznej teorii organizacji zarządzanie widziane jest jako zbiór „funkcji kierowniczych”, spośród których najczęściej wymienianymi są: planowanie, organizowanie, koordynacja, motywowanie i kontrola. Jednak na pytanie: co robią zarządzający, wszyscy zgodnie odpowiadają: podejmują decyzje. Źródło: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 88.

⁸ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 126-127.

„Zarządzanie” jest to, że menedżerowie osiągają **cele** organizacji **powodując wykonanie potrzebnych zadań przez innych**, nie zaś drogą wykonania ich przez nich samych⁹. W szerszym rozumieniu możemy przedstawić zarządzanie jako proces osiągania celów organizacyjnych z ludźmi, poprzez ludzi i dla ludzi.



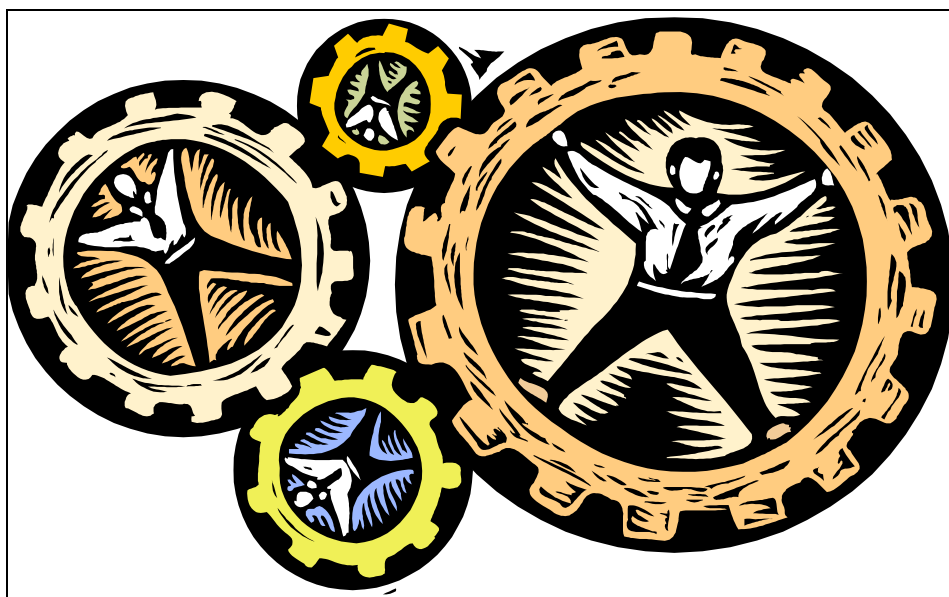
Powyższa perspektywa definicyjna implikuje w zarządzaniu ostatecznie **problematykę społeczną, etykę w działalności gospodarczej, zagadnienie kultury organizacyjnej**, czy też **perspektywę antropologiczną**. A. Szostek pisze: Czyny, programy działania, instytucje są moralnie dobre, gdy służą człowiekowi (...) Na tym polega ich moralna wartość. Ale po to, by ją prawidłowo rozpoznać i ocenić, trzeba wiedzieć, kim naprawdę człowiek jest; czym się tłumaczy jego szczególna wartość, na czym polega jego prawdziwa wielkość¹⁰.

⁹ Ibid.

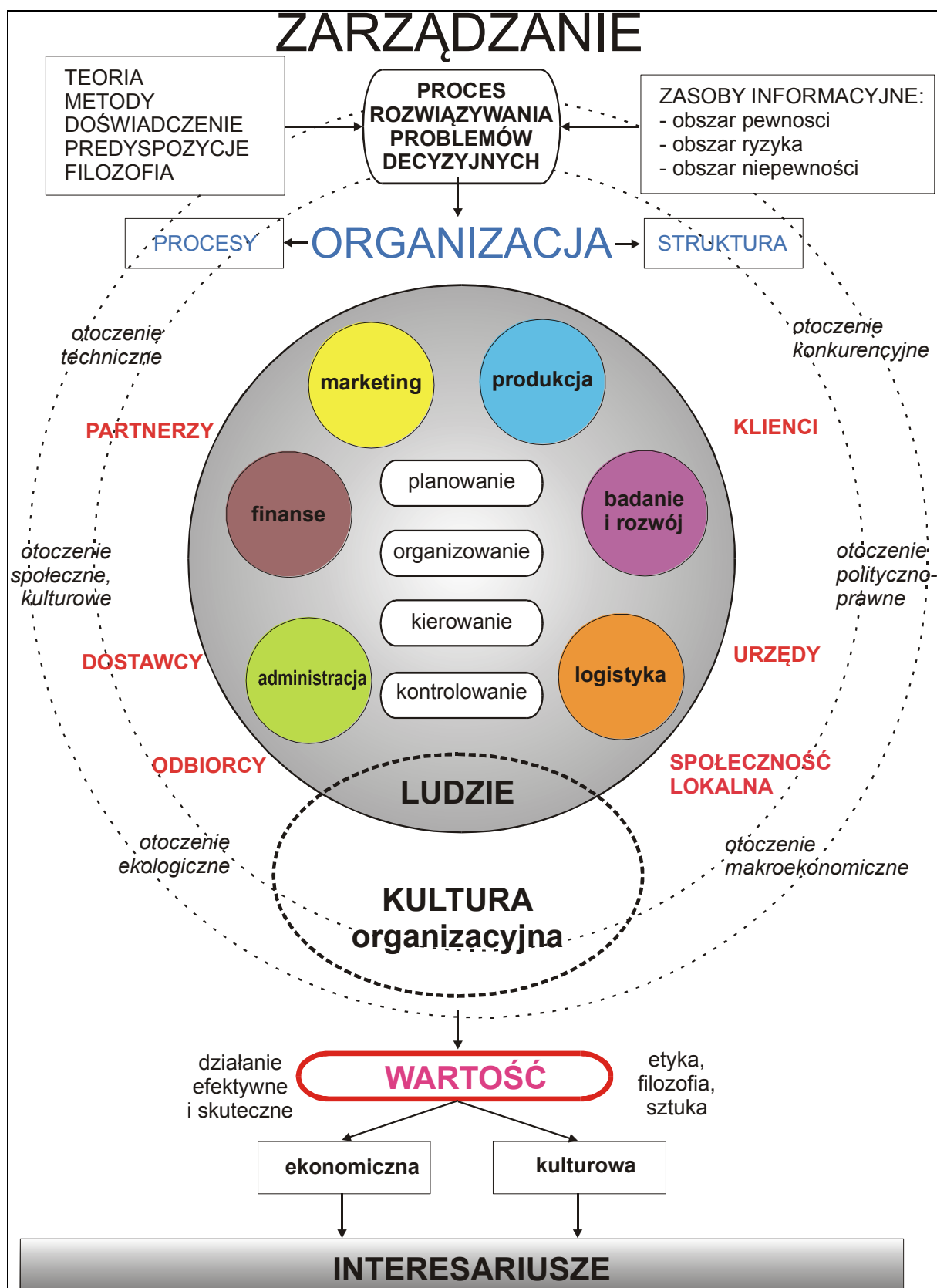
¹⁰ A. Szostek, w: T. Styczeń, *Wprowadzenie do etyki*, TN KUL, Lublin 1995, wstęp.

Są też i inne wypowiedzi w literaturze przedmiotu O. i Z. ukazujące zarządzanie jako: *wędrówkę przez organizacyjny chaos* [Koźmiński], *porządkowaniem chaosu* [Kuc], *panowaniem nad różnorodnością i przekształcaniem potencjalnego konfliktu we współpracę* [Koźmiński], *dyrygowanie wielkimi orkiestrami symfonicznymi* [Deming], *inspirowaniem i wzbudzaniem zaufania* [Waters], *zapewnieniem satysfakcji* [Levitt], *dostarczeniem jakości* [Feigenbaum].

Coraz częściej mówimy jednak o **zarządzaniu zintegrowanym**, bowiem „bez **całościowej wizji**, bez orientacji na długofalowe cele, opartej na całościowym rozumieniu kompleksowych potrzeb, możliwości i ograniczeń, a także wielostronnych zintegrowanych informacji, przedsiębiorstwo nie może ustalić priorytetowych zadań i skutecznie zarządzać stosunkami z otoczeniem, nie może też stosować nowych kryteriów sukcesu (np. związanych z ochroną środowiska, humanizacją pracy itp.)”¹¹.



¹¹ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995, s. 187.



Rysunek. Zintegrowany model procesu zarządzania organizacją. Źródło: Op. wł.

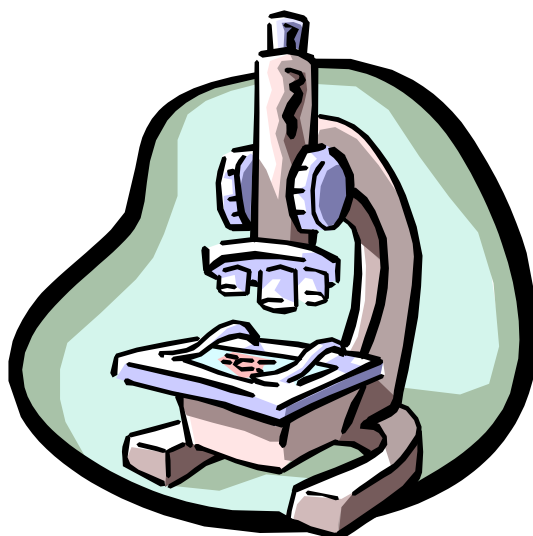
Zarządzanie jako dyscyplina naukowa

Nauka organizacji i zarządzania – obejmuje zarówno twierdzenia i metody najbardziej ogólne, jak i zastosowania praktyczne. (...) Jest teorią, która częściowo operuje własną aparaturą badawczą, a częściowo wykorzystuje i adaptuje wypracowane już wzorce w innych dyscyplinach. Na wyższych stopniach poznania naukowego ma jednak charakter bardzo ogólny i stanowi syntezę, będącą połączeniem wielu oderwanych od siebie nauk.

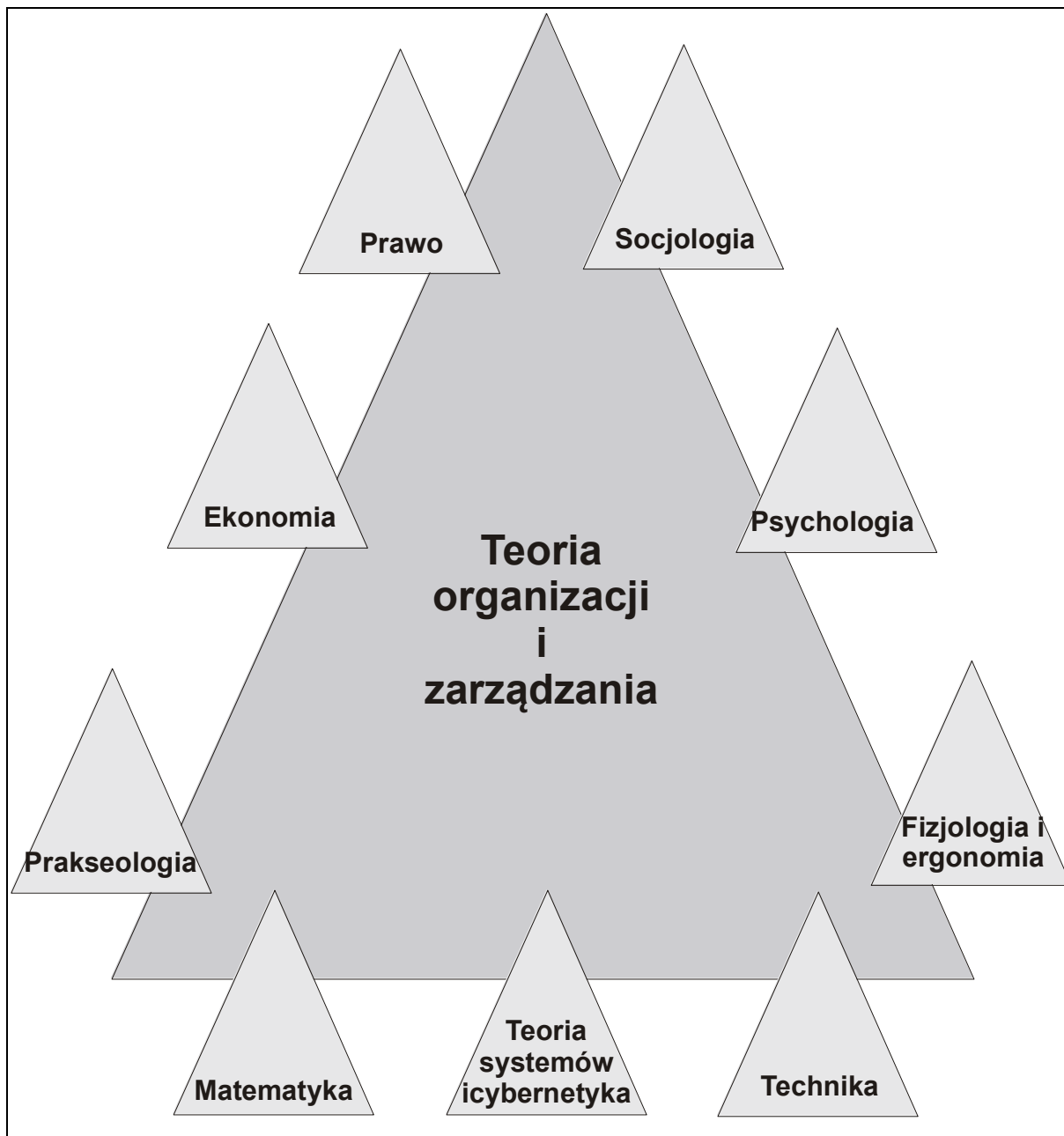
Przedmiot nauki organizacji i zarządzania – działalność zespołów ludzkich, w szczególności zaś ich funkcjonowanie w procesie pracy. Dociekania tej dyscypliny związane są z badaniem i racjonalizacją zachowań społecznych i indywidualnych człowieka, z kształtowaniem jego środowiska materialnego, z usprawnieniem struktur i systemów społeczno-gospodarczych.

Cel nauki organizacji i zarządzania – badanie działalności wytwórczej człowieka w aspekcie usprawnienia form i metod współdziałania (zorganizowany charakter działania ludzkiego wynika nie tylko z samej więzi społecznej i biologicznej człowieka, ale uwarunkowany jest również cechami środowiska naturalnego i technicznego).

Źródło: A. Stabryła w: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986, s. 11-12.

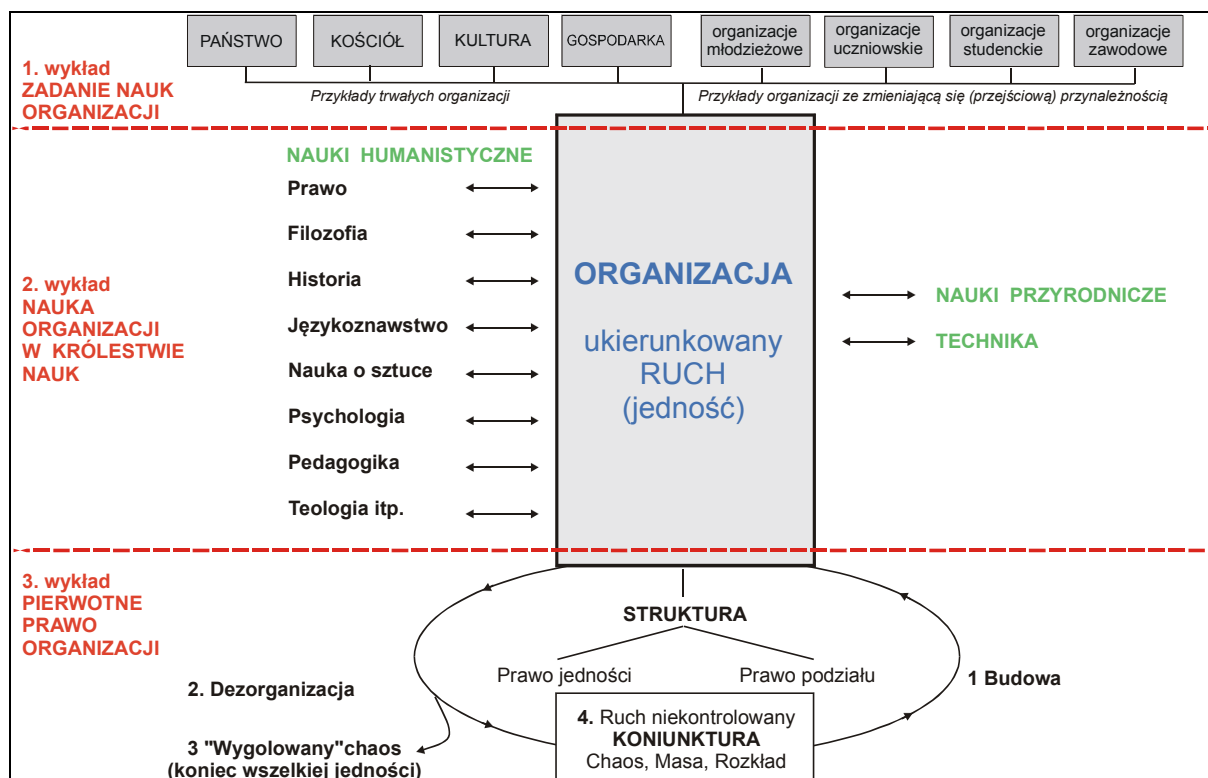


Z faktu różnorodności przedmiotowej nauka organizacji i zarządzania ma niewątpliwie charakter **interdyscyplinarny** na pograniczu socjologii, psychologii, fizjologii i ergonomii, techniki, teorii systemów i cybernetyki, matematyki, prakseologii, ekonomii czy też prawa (rys.).



Rysunek. Teoria organizacji i zarządzania jako nauka interdyscyplinarna. Źródło: M. Bielski, *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 254-260.

Szeroki i zarazem interdyscyplinarny charakter przedmiotowy przedstawił J. Plenge w pracy z 1919 „Trzy wykłady o ogólnej nauce organizacji”. Autor umieszcza naukę organizacji jeszcze w szerszym kontekście nauk filozoficznych: ontologii, metafizyki, teorii poznania, logiki, etyki, psychologii, pedagogiki, a nawet teologii, argumentując, że „ideologie organizacyjne w pewnych organizacjach pokrywają się w ideami teologicznymi”¹² (rys.).



Rysunek. Schemat ideowy trzech wykładów o ogólnej nauce organizacji J. Plengego według H. Linhardta. Źródło: Z. Martyniak, op. Cit., s. 163.

Ostatecznie mamy do czynienia z dwoma różnymi perspektywami ontologicznymi i metodologicznymi. Pojawia się w tym punkcie niebanalny dylemat badawczy opowiedzenia się po jednej lub drugiej perspektywie. Idealem jest jednak konieczność równoczesnego spojrzenia na organizację i proces zarządzania w sposób holistyczny, integralny przy pełnym zachowaniu specyfiki ontologicznej i metodologicznej przysługującej dwóm różnym perspektywom badawczym.

¹² Z. Martyniak, op. Cit., s. 162.

PROBLEM do dyskusji:

TEORIA vs PRAKTYKA

zarządzania

Jak oceniasz następujące wypowiedzi:

*Czyż nie jest prawdą, że sto lat nauki w niebiańskim raju
nie dorównuje jednemu dniu pracy na ziemskim świecie [mądrość japońska].*

Teorie ekonomiczne, których uczyłem, miały być kluczem do rozwiązania wszelkich problemów. Życie jednak wyglądało inaczej. Sala wykładowa wydawał mi się kinem: na ekranie dobro zwycięża, ale kiedy film się kończy, to okazuje się, że w rzeczywistości jest na odwrót [R. Stefanicki, „Magazyn Gazety”, sierpień 1999].

Teoria jest wtedy, kiedy wiemy wszystko, a nic nie działa; praktyka jest wtedy, kiedy wszystko działa, a nikt nie wie dlaczego.

Wielu praktyków „interesuje bardziej działanie niż rozważanie. Większość studentów zarządzania i kierowników czuje się niepewnie na gruncie teorii. Jest zbyt abstrakcyjna i trudna, zbyt - jak się wydaje - zbyt ‘akademicka’ lub po prostu zbyt ‘teoretyczna’ ”. [R.A. Webber, 1996, s. 12].

Bez względu na to, w jakim stopniu uważają się za pragmatyków, bez względu na to, jak widzą siebie kierownicy tkwiący w rzeczywistości - wszyscy posługują się teoriami [tamże, s. 12].

Żadna szkoła, żaden profesor, żadna książka nie sprawi, że staniemy się kierownikami (menedżerami - przyp. wł.). Tego można dokonać tylko samemu, a można nabyć umiejętności, które będą ogromnie przydatne, zwłaszcza w tak ściśle określonych dziedzinach, jak rachunkowość, statystyka, prawo czy finanse. Ale to nie sprawi, że staniemy się kierownikami; jedynym nauczycielem jest doświadczenie [tamże, s. 12].

PROBLEM do dyskusji:

RZEMIOSŁO vs SZTUKA

zarządzania

Jak oceniasz następujące wypowiedzi:

Spostrzeganie procesu zarządzania w wymiarze sztuki wymaga perfekcyjnie opanowanego **rzemiosła**.

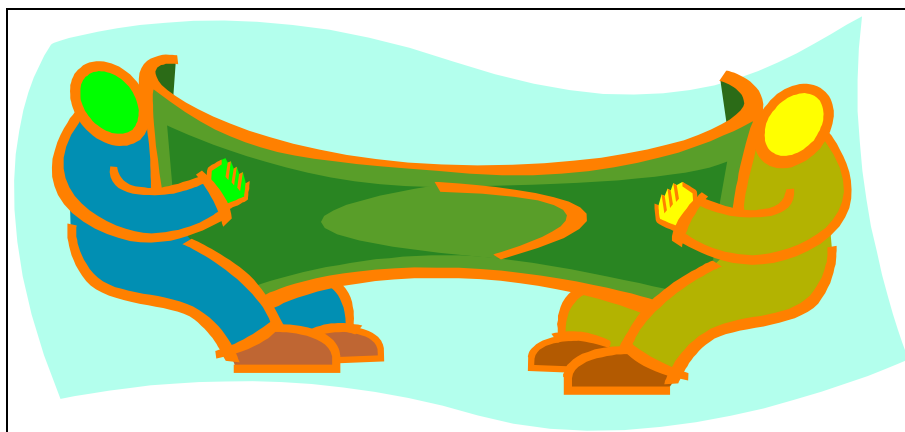
Zarządzanie jest ***sztuką*** wytworzenia towarów i usług z pomocą zasobów ludzkich i materialnych¹³

Malarstwo czy poezja (albo jakakolwiek inna dziedzina sztuki i literatury) wymaga trzech składników: wizji artysty, znajomości rzemiosła, skutecznego komunikowania się. Pod tymi względami zarządzanie jest *sztuką*, gdyż wymaga tych samych składników¹⁴.

Henry M. Boettinger

Sztuka zarządzania jest oparta na zasobie wiedzy płynącej z praktycznych doświadczeń i naukowych badań dotyczących organizacji¹⁵.

F.E. Kast, J.E. Rosenzweig



¹³ M. Archer (1982), op. cit., s. 450.

¹⁴ J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), op. cit, s. 39.

¹⁵ M. Bielski, ibid., s. 25.