

Mgr Anna KUŁAKOWSKA,  
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI  
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie  
Dr Marek PAWŁOWSKI  
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Mgr Artur PIĄTKOWSKI  
Uniwersytet Warszawski  
Dr inż. Wojciech ŻEBROWSKI  
Politechnika Warszawska

## MOŻLIWOŚCI I OBSZARY STOSOWANIA EFEKTYWNYCH METOD ZARZĄDZANIA W PRAKTYCE MENEDŻERÓW®

Possibilities and areas of using effective management methods  
in managerial practices®

**Słowa kluczowe:** efektywne metody zarządzania, menedżerowie, strategia, organizacja uwikłana w sieci, przedsiębiorczość.

*Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących menedżerów wprowadzających efektywne metody zarządzania oraz wykorzystywania tych metod w obszarach działalności pracowników w polskich przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych różnej wielkości. Stosując te efektywne metody menedżerowie muszą mieć na uwadze ich niedoskonałość oraz konieczność nieustannego poszukiwania i wykorzystywania coraz bardziej optymalnych wariantów rozwiązań usprawniających proces zarządzania przedsiębiorstwem.*

**Key words:** effective management methods, managers, strategy, networked organisation, entrepreneurship.

*The aim of the article is to present the results of research on the topic of managers introducing effective management methods and their use within the scope of employees' activities in Polish public and private companies of various sizes. Using these methods, managers must keep in mind their imperfect character and the necessity to continue searching and applying more and more optimal solutions, which in turn will improve the process of managing the company.*

### WSTĘP

Autorzy publikacji [5, s.158] doszli do konkluzji, że chociaż nowoczesne metody zarządzania są już prawie powszechnie znane i wykorzystywane, to jednak mając na względzie sprostanie coraz nowszym wyzwaniom globalnego otoczenia przedsiębiorstw, menedżerowie zmuszeni są w jeszcze większym zakresie wdrażać te metody w swojej praktycznej działalności.

Turbulentne otoczenie biznesu sprawia, iż teoria i praktyka zarządzania generują coraz bardziej wyrafinowane i skuteczne koncepcje i metody zarządzania, tworzące piramidę zasad, reguł, koncepcji, metod i technik rozwiązywania złożonych problemów w różnych konfiguracjach organizacyjnych. Koncepcje, metody i techniki organizacji i zarządzania posiadają wymiar dynamiczny, tworząc nowsze i skuteczniejsze podejścia do znajdowania optymalnych rozwiązań organizacyjnych. Zdaniem G. Bachelarda istota metod ma wymiar dynamiczny, który sprowadza się do tego, iż „koncepcje, metody, wszystko to jest funkcją doświadczenia; cała myśl naukowa powinna się zmieniać wraz z nowym doświadczeniem” [1, s.471]. Znając czynniki zagrażające organizacji uwikłanej w sieć i metody zarządzania które mogą być

skuteczne w niwelowaniu tych zagrożeń, możemy podjąć działania zmierzające do przekształcenia zagrożeń w energię rozwoju. O zastosowaniu tej lub innej metody zarządzania decydują w pewnej mierze motywacje i interesy menedżerów. Znajomość tych metod umożliwia menedżerom uzyskanie gratyfikacji materialnych i niematerialnych, jak również pozwala określić mocne i słabe strony podejmowanego wariantu decyzyjnego oraz przewidzieć w pewnej mierze szanse i zagrożenia procesu decyzyjnego. Korzystanie z bardziej wyrafinowanych metod zarządzania nadaje temu procesowi posmak agresywności.

### WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

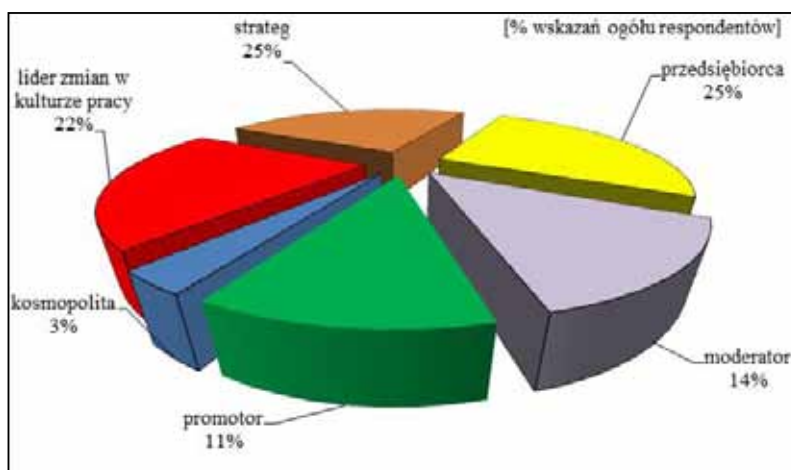
Wskazanie (rysunek 1) na szczególne znaczenie pełnionej przez menedżera, przy wdrażaniu efektywnych metod zarządzania, roli stratega aż 25% (60 wskazań respondentów), być może jest konsekwencją nieustannych problemów organizacji, które mają swoje źródło w dynamice niepewności otoczenia biznesu oraz w zakresie, zasięgu i w stopniu skomplikowania strategii. Trudności w realizacji strategii mogą często wynikać z błędów w zarządzaniu, do których możemy zaliczyć:

- zabezpieczenie wszystkich kierunków działania w organizacji, zamiast koncentrować się na jej celach strategicznych i misji,
- istniejące konflikty wewnątrz i na zewnątrz organizacji działające destrukcyjnie na wdrażanie strategii,
- niedostosowywanie strategii i brak elastyczności w zmieniających się warunkach,
- nieumiejętne zarządzanie ryzykiem finansowym.

Każdy menedżer w roli stratega musi nieustannie monitorować działalność organizacji, zwracając szczególną uwagę na to, kiedy, dlaczego i w jaki sposób jego organizacja uwikłana w sieci ztraca walory sprawności i efektywności.

Kolejne wskazania menedżerów wymienione przez respondentów na rysunku 1.: przedsiębiorca 25% (62 wskazań respondentów), lider zmian w kulturze pracy 22% (54 wskazań respondentów) świadczą o tym, iż przedsiębiorczość pozwala na optymalne wykorzystanie istniejących zasobów, stwarza możliwość szybkiego reagowania na negatywne sygnały płynące z rynku. Menedżer w roli przedsiębiorcy powinien posiadać umiejętność elastycznego reagowania w niepewnym otoczeniu, kreując i testując innowacje oraz w organizacji uwikłanej w sieci podejmować optymalne decyzje. Oczekiwania respondentów wobec menedżera w konsekwencji sprowadzają się do: potrzeby osiągnięć i niezależności, zdolności do współpracy i skłonności do pozytywnego ryzyka i do poświęceń.

Wymienione kolejne role menedżera: moderator 14% (37 wskazań osób ankietowanych), promotor 11% (27 wskazań respondentów) czy kosmopolita 3% (8 wskazań respondentów) oscylują wokół strategii zarządzania wielokulturowością jako zagrożeniem lub jako szansą. Menedżer stoi przed wyborem kierunków działań: dążenie do unifikacji kulturowej przy użyciu przymusu administracyjnego, ekonomicznego, społecznego albo tworzenie enklaw monokulturowych powiązanych ze sobą lub tworzenie warunków wzajemnego przenikania się kultur [3, s.187].



Rys. 1. Role menedżerów wprowadzających efektywne metody zarządzania.

Fig. 1. Roles of managers implementing effective management methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)

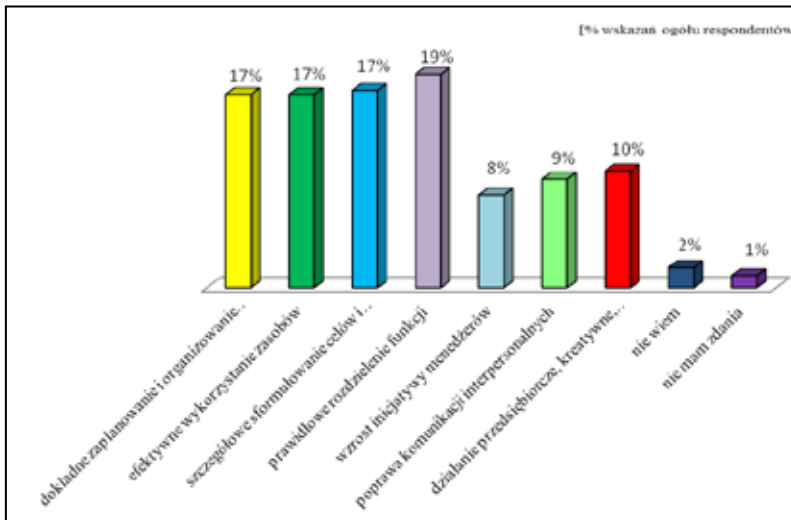
Z przeprowadzonej przez Autorów oceny wyników badań ankietowych (rys. 1) wynika, że strategia przedsiębiorstwa wkomponowana w precyzyjnie sformułowaną wizję, jest najbardziej newralgicznym podsystemem zarządzania. Profesjonalne programowanie strategii na poziomie wierzchołka przedsiębiorstwa, jak również jej realizacja na poziomie operacyjnym należy do doświadczonej kadry menedżerskiej. Integrowanie strategii i organizacji na płaszczyźnie wizji, misji oraz celów i zadań przedsiębiorstwa wymaga umiejętności transformacyjnych od menedżerów. Nierozzerwalnie związana z tym jest, jak wskazali respondenci, rola menedżera jako lidera zmian w kulturze pracy. Należy pamiętać, że lider ogniskuje wszystkie przepływy informacyjne i finansowe w przedsiębiorstwie. Dokonuje on ekspansji na wszystkie nisze rynkowe, promując i dostarczając klientom swoje wyroby, dzięki temu dynamizuje rozwój przedsiębiorstwa. W ten sposób zaznacza się rola menedżera jako przedsiębiorcy, który neutralizuje agresywność konkurencji oraz umożliwia zwłaszcza małymi, innowacyjnymi przedsiębiorstwami utrzymanie równowagi w dynamicznym otoczeniu biznesu swojej firmy.

Wymienione role współczesnego menedżera prezentują cechy oraz obraz współczesnego przywódcy. Przedsiębiorstwa powinny opierać się na docenianiu wszystkich wymiarów osobowości menedżera, także tych dotychczas pomijanych, takich jak intuicja, empatia, umiejętności interpersonalne, czy też inne predyspozycje natury psychicznej i społecznej. Gotowość menedżerów do samodoskonalenia, kształcenia się, przyjmowania nowych idei, technologii i praktyk gospodarczych pozwala na dostosowanie się do wymogów rynku i otoczenia.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że menedżerowie chcąc skutecznie kierować organizacją, muszą pełnić wiele różnych ról. Aby mogli czynić to dobrze, muszą wykazywać się umiejętnościami umożliwiającymi dostosowanie się do konkretnej sytuacji i do zmiany funkcji. Sposób działania menedżera uzależniony jest nie tylko od jego umiejętności, cech osobowych, stylu zarządzania, ale także od kultury narodu, bowiem ona determinuje system nadrzędnych wartości, sposób zachowania, status społeczny, tolerancję dla odmiennych poglądów, nastawienie do zadań.

Menedżer to kluczowe stanowisko w przedsiębiorstwie, zajmowane przez ludzi, którzy dzięki swojej pracy, inteligencji i kreatywności dążą do sukcesu. Aby utrzymać wypracowaną pozycję, muszą ciągle dostosowywać się do zmian zachodzących w gospodarce, polityce i otoczeniu społecznym. Przyszłość, a nawet już dzień dzisiejszy formułuje nowoczesnych menedżerów, nie urzędników i biurokratów, lecz przedsiębiorców, moderatorów i promotorów. Efektywność ich działania w dużej mierze zależy od cech osobowości, zdolności, kompetencji i kreatywności, rozumianej jako odkrywanie, projektowanie, twórcza inwencja.

W analizie danych empirycznych z rysunku 2., zwracamy uwagę na to, iż aktywności menedżerów najczęściej sprowadzają się do: prawidłowego rozdzielenia funkcji 19% (53 wskazania respondentów), szczegółowego sformułowania celów i misji

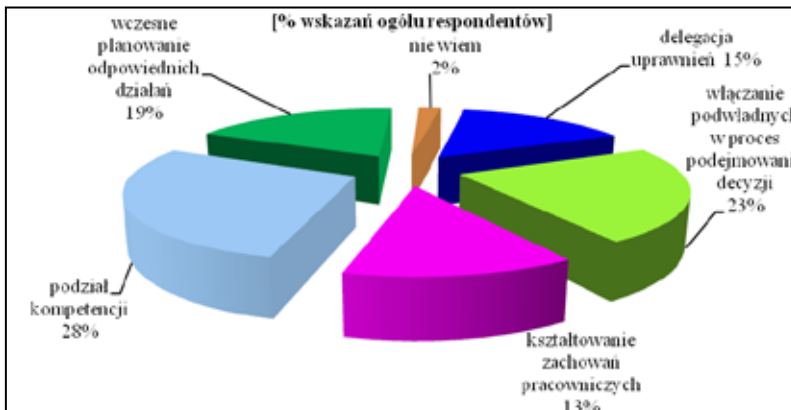


**Rys. 2. Działania kadry menedżerskiej wprowadzającej efektywne metody zarządzania w firmie.**

**Fig. 2. Activities of managerial staff introducing effective management methods in a company.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (badaniami objęto 216 respondentów)

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)



**Rys. 3. Obszary działalności pracowników w przedsiębiorstwie, które usprawniała kadra menedżerska stosując efektywne metody zarządzania.**

**Fig. 3. Areas of employees' activities enhanced by the use of effective management methods by managers.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (badaniami objęto 216 respondentów)

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)

oraz do efektywnego wykorzystywania zasobów (17% wskazań respondentów) i dokładnego zaplanowania oraz organizowania działań i zadań firmy (48 wskazań osób ankietowanych).

Menedżerowie generując wizję, cele i strategię przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, zmuszeni są do opanowania umiejętności zarządzania samym sobą i do osiągnięcia mistrzostwa osobistego. Jest to tym istotniejsze, im bardziej wyrafinowane i efektywne metody zarządzania konieczne są do realizacji wspomnianych aktywności.

Mamy przeświadczenie, że proces doskonalenia obszarów zarządzania jest bardzo trudnym przedsięwzięciem, a zarządzanie doskonale pozostaje marzeniem lub utopią.

Nie należy jednak, zrażać się uwarunkowaniami irracjonalnymi i rzeczywistymi, ponieważ dążenie do podnoszenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw, powinno być naturalną potrzebą menedżerów i ich zespołów pracowniczych.

Można domniemać, iż wykorzystywanie efektywnych metod zarządzania w praktyce menedżerów uprzedzi negatywne skutki, jakie mogą mieć miejsce w realizacji aktywności zawartych na rysunku 2. Katalizatorem wzmacniającym skuteczność tych metod może być intuicja. Bezpośredni wgląd w istotę rzeczywistości umożliwi uniknięcia błędów. Zdaniem R.B. Kuca wyzwanie to jest trudne do spełnienia w praktyce decyzyjnej, ponieważ współczesne organizacje są systemami szczególnie złożonymi i probabilistycznymi oraz umiejscowionymi w niepewnym otoczeniu biznesu. Zwiększają się i potęgują sprzeczności. Menedżerowie stosując efektywne metody zarządzania powinni uwzględnić coraz bardziej nasilające się konflikty i wymagania wewnętrzne oraz zewnętrzne. Muszą umiejętnie położyć nacisk na kontrolę i elastyczny nadzór (co jest sprzecznością) a także mieć na uwadze, że wszystko będzie się odbywało w przedsiębiorstwach, w których struktura ma „zmienną geometrię” [4, s.9]. W kwestii tej, znaczącą rolę odgrywa zaufanie oparte na akceptacji przez pracowników i kadry menedżerską, realizacji wizji, celów i zadań oraz strategii. Istotnym jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności, kreatywności, innowacyjności oraz szybkości reakcji w warunkach ryzyka i niepewności.

Kadra menedżerska stosująca efektywne metody zarządzania w obszarze działalności pracowników, największą aktywność przejawia, jak prezentuje rysunek 3., w następujących sferach: podział kompetencji 28% (54 wskazań osób ankietowanych), włączenie podwładnych w proces podejmowania decyzji 23% (44 wskazań respondentów) oraz wczesne planowanie odpowiednich działań 19% (36 wskazań respondentów). Są to aktywności o charakterze strategicznym jak: partycypacja pracowników w procesie decyzyjnym wierzchołka strategicznego czy delegacja uprawnień, a także aktywności taktyczno-operacyjne na poziomie: planowania działań pracowników, kształtowania ich zachowań oraz podziału kompetencji.

Partycypowanie pracowników w podejmowaniu decyzji podczas opracowywania projektów biznesowych i strategii dla całej firmy, w określaniu polityki i reguł gry przedsiębiorstwa, czy w przeprojektowywaniu architektury firmy oraz w powoływaniu zespołów projektowych o strategicznym znaczeniu, sprawia że pracownicy szybciej reagują na zagrożenia płynące z otoczenia, bardziej integrują się z celami firmy, osiągają zdolności wielofunkcyjne i charakteryzują ich dynamizm innowacyjny. Ponadto menedżerowie delegując uprawnienia dla pracowników kształtują ich zachowania oraz tworzą w płaszczyźnie biznesowej, motywacyjnej i technologicznej, dynamiczne formy organizacji pracy,

które zwiększają jej efektywność oraz pozwalają monitorować jakość wyrobów czy usług. Tworzenie zespołów pracowniczych o dużej autonomii decyzyjnej, zwiększa zadowolenie z pracy i przyczynia się do większego zaangażowania potencjału społecznego w osiąganie celów przedsiębiorstwa. Pozwala to wygenerować właściwy system nagród i kar, udoskonalić zarządzanie wiedzą, co przyczynia się do nieustannego podnoszenia kwalifikacji menedżerów i pracowników.

Obecne uwarunkowania polityczno-gospodarcze nakładają na każdego menedżera obowiązek szybkiego analizowania sytuacji, dokonywania właściwych wyborów spośród pojawiających się szans, podejmowania decyzji, gotowości do słuchania, dyskusowania oraz doradzania pracownikom. Na wszystkie te obowiązki często nakłada się napięta atmosfera w firmie, wynikająca z rywalizacji i bezlitosnej konkurencji. Ponadto, wszelkie działania menedżerów obserwowane są zarówno przez podwładnych jak i przełożonych, nie pozostawiając miejsca na popełnianie błędów. Ocenianie efektów pracy (istotne uzupełnienie rachunku efektywności pracy zasobów ludzkich) przedsiębiorstwa jest jedną z podstawowych wielkości określających realną wartość firmy. Jednak nie tylko menedżerowie dokonują ocen swoich pracowników, ale również coraz częściej pracownicy oceniają pracodawcę, a także organizację, z którą związali swoją karierę zawodową. Bez względu na to, w jakiej branży działa współczesne przedsiębiorstwo, zakres jego obowiązków znacznie wykracza poza zarabianie pieniędzy. O charakterze organizacji, jej kulturze, a w efekcie także o przewadze konkurencyjnej decydują ambicje i wyzwania podejmowane przez kadrę zarządzającą [2, s.75-76].

Ważnym elementem zarządzania we współczesnym świecie biznesu jest umiejętność kreowania konkurencyjnych miejsc pracy na wszystkich poziomach organizacyjnych, czyli tworzenie kapitału intelektualnego firmy. Podstawą jest zespół kreatywnych, elastycznych, najlepszych na rynku specjalistów. Niezbędny jest zatem właściwy system rekrutacji, oceniania i motywowania pracowników. Konieczne jest także opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju dla wszystkich zatrudnionych. Duże znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma także odpowiednie przygotowanie kierowników liniowych do zarządzania talentami podwładnych. W żadnej firmie nie obejdzie się także bez pozbywania się tych pracowników, których postępy ocenia się jako mało efektywne [6, s.76].

Menedżerowie, aby mogli być skuteczni w dłuższej perspektywie czasu, powinni [4, s.453-454]:

- ▶ podejmować decyzje strategiczne i taktyczne w aspekcie globalno-lokalnym,
- ▶ koncentrować się na motywowaniu zespołów pracowniczych w organizacjach uwikłanych w sieci,
- ▶ monitorować funkcjonowanie organizacji w warunkach nieustannego chaosu, ryzyka i niepewności,
- ▶ aktywnie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji w obszarze inwestycji swoich firm w informatykę oraz w innowacje techniczno-organizacyjne i ekonomiczno-prawne,
- ▶ odchodzić od stereotypów zawartych w planowaniu globalnym swoich poprzedników,

- ▶ orientować się na pracowników i współpracę zespołową oraz wykazywać się wrażliwością społeczną.

Autorzy chcą zakończyć artykuł słowami, jakie wypowiedział Jack Welch - guru korporacyjnego przywództwa [3, s.154]:

*„Być naczelnym to obłąd[.....] Ponad wszystko. Dzikość. Zabawa. Szaleństwo. Pasja. Ciągły ruch. Coś za coś. Spotkania do późna w nocy. Niesamowite przyjaźnie. Świetne wina. Uroczystości. Najlepsze pola golfowe. Wielkie decyzje w prawdziwej grze. Kryzysy i presja. Wiele zakrętów. Kilka kryzysów rodzinnych. Dreszcz zwycięstwa. Ból przegranej”.*

Trudno o bardziej zwartą i emocjonalną wypowiedź.

## WNIOSKI

Wiele przedsiębiorstw jest uwikłanych w sieci. Menedżerowie funkcjonując w systemie wzajemnych relacji wewnętrznych – i międzyorganizacyjnych oraz stosując efektywne metody zarządzania zostają zmuszeni do przewartościowania swojego podejścia w kierunku:

- ▶ brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje,
- ▶ odejścia od preferowania poczucia bezpieczeństwa na rzecz zwiększenia skuteczności i efektywności działania,
- ▶ tworzenia opartej na rzeczywistości i zorientowanej na klienta wizji,
- ▶ ustalania ambitnych celów oraz brania za nie odpowiedzialności a także angażowanie siebie i zespołów pracowniczych w realizację tych celów,
- ▶ stymulowania zmian i postrzegania ich jako szans, a nie zagrożeń,
- ▶ podejmowania aktywnej współpracy z zespołem oraz unikania błędów w procesie doboru nowych pracowników.

## LITERATURA

- [1] **BLASZCZYK W., J. CZEKAJ. 2010.** Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu (red. Naukowa) S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa: Wolters Kluwer business.
- [2] **DRUCKER P.F. 1995.** Zarządzanie w czasach burzliwych, Kraków: Wydawnictwo AE.
- [3] **KOŹMIŃSKI A.K. 2005.** Zarządzanie w warunkach niepewności, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [4] **KUC B.R. 2003.** Zarządzanie doskonałe, Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- [5] **KULAKOWSKA A., Z. PIĄTKOWSKI, K. MAZUR, M. PAWŁOWSKI. 2013.** „Nowoczesne metody zarządzania w praktyce przedsiębiorstw”. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego 2: 157-161.
- [6] **RATYŃSKI W. 2002.** Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania, Warszawa: Wydawnictwo Kodeks.