



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

METODY ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE NOWEJ EKONOMII

<https://doi.org/10.33141/po.2016.01.01>

Stanisław Marciniak

Wprowadzenie

Problematyka doboru metod wspomagających podejmowanie decyzji kierowniczych jest jedną z kluczowych kwestii rozpatrywanych w naukach o zarządzaniu.

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (912), 2016, ss. 4-9
www.przeглядorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

W artykule przyjęto tezę, że efektywność i skuteczność metod zarządzania zależy od paradygmatów obowiązujących w ekonomii, które opisują warunki otoczenia ze-

wewnętrznego, w jakim funkcjonują organizacje. Od jakiegoś czasu, szczególnie od nastania *nowej normalności*¹, której znaczenie spotęgował kryzys finansowo-fiskalny, zapoczątkowany w 2007 roku, dobór metod powinien być rozpatrywany nie tylko z perspektywy ekonomicznej, ale również z uwzględnieniem aspektów społecznych i środowiskowych. Dlatego celem publikacji jest nie tylko podkreślenie istnienia tej zależności, lecz również prezentacja sposobu doboru metod wspomagających zarządzanie. W badaniach na ten temat wykorzystano przede wszystkim wnioskowanie indukcyjne na bazie analizy literatury przedmiotu i obserwacji uczestniczącej. Charakterystyka zagadnienia została przedstawiona zgodnie z zasadą triady:

identyfikacja zależności – mapa doboru i hierarchizacja metod – rodzaj metody a jej aplikacyjność

Paradygmatem, który przyjęto jako dominujący, jest założenie o dążeniu gospodarek państw rozwiniętych i rozwijających się do zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

Metody zarządzania a paradygmat ekonomii

W ubiegłym roku minęło czterdzieści lat od ukazania się w Przeglądzie Organizacji w dziale Techniki Organizatorskie mojej pierwszej publikacji na temat metod wspomagających zarządzanie (Marciniak, 1975). Wydaje się, że upoważnia mnie to do zajęcia się tematem rozwoju metod i technik zarządzania z punktu widzenia zmian zachodzących w teorii zarządzania i teorii ekonomii, jakie wystąpiły w tym stosunkowo długim okresie czasu².

Podjęcie tego tematu determinuje konieczność przeprowadzenia badań zmian zachodzących w perspektywie teoretycznej i aplikacyjnej dotyczących ewolucji i wykorzystania metod oraz technik zarządzania. Na wstępie należy przyjąć założenia ograniczające, tj. określić podstawowe wymiary poddane analizie: okres zastosowania, poziom złożoności i zakres oddziaływania funkcjonujący na zasadzie sprzężenia zwrotnego. W ujęciu klasycznym metody zarządzania dzielimy na dwie grupy, metody operacyjne i strategiczne. Wydaje się, że w okresie ostatnich czterdziestu lat znacznie szybszy był rozwój metod strategicznych, co wynika przede wszystkim z pojawienia się w tym czasie zjawiska globalizacji. W badanym okresie również znacznemu zwiększeniu uległ stopień złożoności nowo powstałych metod. Są to przede wszystkim tzw. metody ponadfunkcyjne, spełniające jednocześnie wiele funkcji zarządzania. Niektóre z tego typu metod mogą tworzyć własny paradygmat, co ma miejsce na przykład w controllingu, reengineeringu, metodach typu lean itp. Jedną z podstawowych cech metod złożonych jest to, że wyróżniają się dużym zakresem powiązania z funkcjonowaniem otoczenia zarówno bliższym, jak i dalszym, a działają w oparciu o zasadę sprzężenia zwrotnego.

Główną tezę publikacji jest stwierdzenie, że dobór metod zarządzania dla wybranego problemu decyzyjnego, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, powinien zależeć w znacznym stopniu od obowiązującego

paradygmatu w ekonomii. Tylko w przypadku przestrzegania tej tezy jest możliwe osiągnięcie podjęcia optymalnej decyzji. Teza ta świadczy o istnieniu bezpośredniego związku między ekonomią a zarządzaniem.

Reasumując problem zakresu aplikacji metod zarządzania, zarówno nowych, jak i tych funkcjonujących od wielu lat, należy odpowiedzieć na pytanie, jaka jest ich praktyczna przydatność w warunkach takiego czy innego paradygmatu w ekonomii, który w sposób jednoznaczny oddziałuje na procesy zarówno w ujęciu makro-, jak i mikroekonomicznym. I w tym aspekcie możemy zauważyć znaczące zmiany w okresie ostatnich czterdziestu lat, które wynikają z ciągłych i szybkich zmian paradygmatów, będących konsekwencją bieżącej sytuacji społecznej i ekonomicznej.

W zasadzie od roku 2008, tj. wielkiego kryzysu ekonomicznego, paradygmat czysto rynkowy został zastąpiony paradygmatem nowej ekonomii opartym na triadzie: gospodarka – społeczeństwo – środowisko. Zmianę tę uzasadniły nie tylko kryzysowe zachowania rzeczywiste, lecz również teoretyczne prace J.E. Stiglitz (2004) i P. Krugmana (2007). To spowodowało, że proste metody zarządzania, takie jak harmonogramowanie, rachunek kosztów, optymalizacja czasu i kosztu realizacji procesu przedsięwzięcia, stały się znacznie mniej przydatne praktycznie. Na to nałożyły się coraz większe problemy z ryzykiem i turbulencją, które nie zawsze w sposób kompleksowy i kompetentny są uwzględniane przez poszczególne stosowane metody zarządzania.

Reasumując, można zauważyć, że do grupy metod zarządzania, które mogą spełnić stawiane powyżej współczesne wymagania, zaliczamy głównie te, które cechuje duża uniwersalność, złożoność oraz elastyczność. Takimi metodami z pewnością mogą okazać się ogólnie rozumiane metody efektywnościowe oraz kompleksowe i elastyczne złożone metody zarządzania.

Mapa doboru i hierarchizacji metod zarządzania a zmiana paradygmatu ekonomii

Złożone metody zarządzania mogą wykorzystywać w ramach aplikacji duży zbiór różnych prostych metod zarządzania. Dotyczy to zarówno przekroju operacyjnego, jak i strategicznego. Cechują się one zwykle dużym stopniem elastyczności, dlatego dobór złożonych metod ze względu na przyszłą aplikację jest stosunkowo prosty, a zastosowanie szerokie. Tego typu złożoną metodą zarządzania jest controlling. Mapa doboru i hierarchizacji metod, które mogą być wykorzystywane w controllingu, została przedstawiona w tabeli 1 (Marciniak, 2008, s. 57).

Tabela 1 stanowi przykład mapy doboru i hierarchizacji prostych metod zarządzania wykorzystywanych w ramach metod złożonych. Celem każdej metody złożonej powinno być efektywne wspomaganie decyzji charakteryzujących się wysokim ryzykiem i turbulencją, a więc takich, które najczęściej występują praktycznie w aktualnym życiu gospodarczym, społecznym i środowiskowym.

Tab. 1. Przykładowa mapa doboru i hierarchizacji metod wykorzystywanych w controllingu (złożonej metody zarządzania)

KRYTERIUM	ASPEKT GOSPODARCZY					ASPEKT SPOŁECZNO-ŚRODOWISKOWY			ASPEKT UNIWERSALNY
	Controlling finansowy A.	Controlling marketingu B.	Controlling logistyki C.	Controlling środowiska D.	Controlling administracji E.	Controlling specjalistyczny, np.: sytuacji kryzysowych F.			
Przedmiotowość	X11	X12	X13	X14	X15	X16			
Horyzont czasu	1. Rachunek kosztów bezpośrednich 2. Krótkoterminowy rachunek wyników 3. Analiza wąskich gardeł	1. Analiza rynkowa 2. Analiza obszarów sprzedaży 3. Analiza „4P”	1. Analiza ABC 2. Analiza wielkości zamówień 3. Optymalizacja wielkości zamówień	1. Analiza wartości 2. Analiza metodą ABC 3. Koła jakości	1. Analiza budżetowa 2. Analiza ABC 3. Analiza wąskich gardeł	1. Analiza ryzyka 2. Analiza wąskich gardeł 3. Analiza rozwoju trendu 4. Analiza wartości			
Controlling operacyjny	4. Analiza BEP 5. Analiza budżetowa	4. Analiza BEP 5. Krótkoterminowy rachunek wyników	4. Optymalizacja wielkości partii 5. Analiza obszarów sprzedaży	4. Analiza budżetowa 5. Krótkoterminowy rachunek wyników	4. Analiza wartości 5. Koła jakości				
	X21	X22	X23	X24	X25	X26			
	1. Analiza możliwości 2. Techniki scenariuszy 3. Analiza konkurencji 4. Analiza portfelowa 5. Analiza inwestycji kapitałowych	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT, PEST 3. Analiza konkurencji 4. Analiza portfelowa 5. Analiza inwestycji kapitałowych	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT, PEST 3. Logistyka 4. Krzywa cyklu 5. Analiza inwestycji kapitałowych	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT, PEST 3. Technika scenariuszy 4. Luka strategiczna 5. Analiza portfelowa	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT, PEST 3. Krzywa doświadczeń 4. Technika scenariuszy 5. Logistyka	1. Analiza SWOT, PEST 2. Analiza możliwości 3. Technika scenariuszy 4. Analiza ryzyka 5. Krzywa doświadczeń (analizy statyczne)			
Controlling strategiczny									

Źródło: opracowanie własne

Rodzaj metody zarządzania a jej aplikacyjność

Na aplikacyjność metody zarządzania wpływają uwarunkowania zewnętrzne, które w znacznym stopniu zależą od obowiązującego paradygmatu ekonomii. Spełnienie uwarunkowania zależy od cech metody. Do prezentacji tego mechanizmu bardzo przydatne jest wykorzystanie klasyfikacji metod zarządzania.

W literaturze istnieje wiele klasyfikacji metod zarządzania (Lichtarski, 2007; Czekaj, 2007; Zimniewicz, 2003). W publikacji została przedstawiona inna klasyfikacja, która może okazać się przydatna ze względu na aplikacyjność metod zarządzania w warunkach nowej ekonomii.

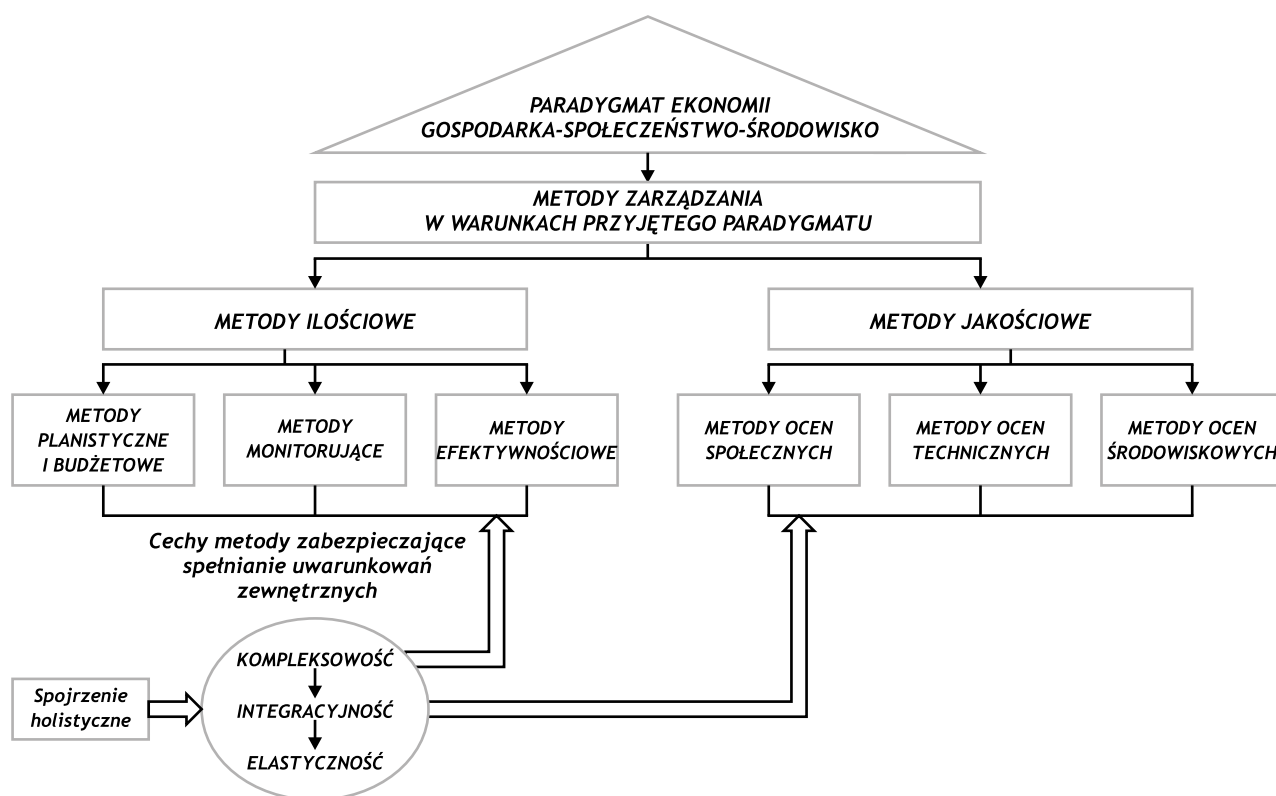
Postępowanie doboru metod zarządzania zgodnie z zaprezentowanym schematem zabezpiecza ontologiczne i holistyczne podejście do problemu. A to wydaje się konieczne w warunkach nie tylko nowej ekonomii, ale i nowego globalnego świata (rys. 1).

Sposób doboru metod zarządzania w warunkach nowego paradygmatu ekonomii

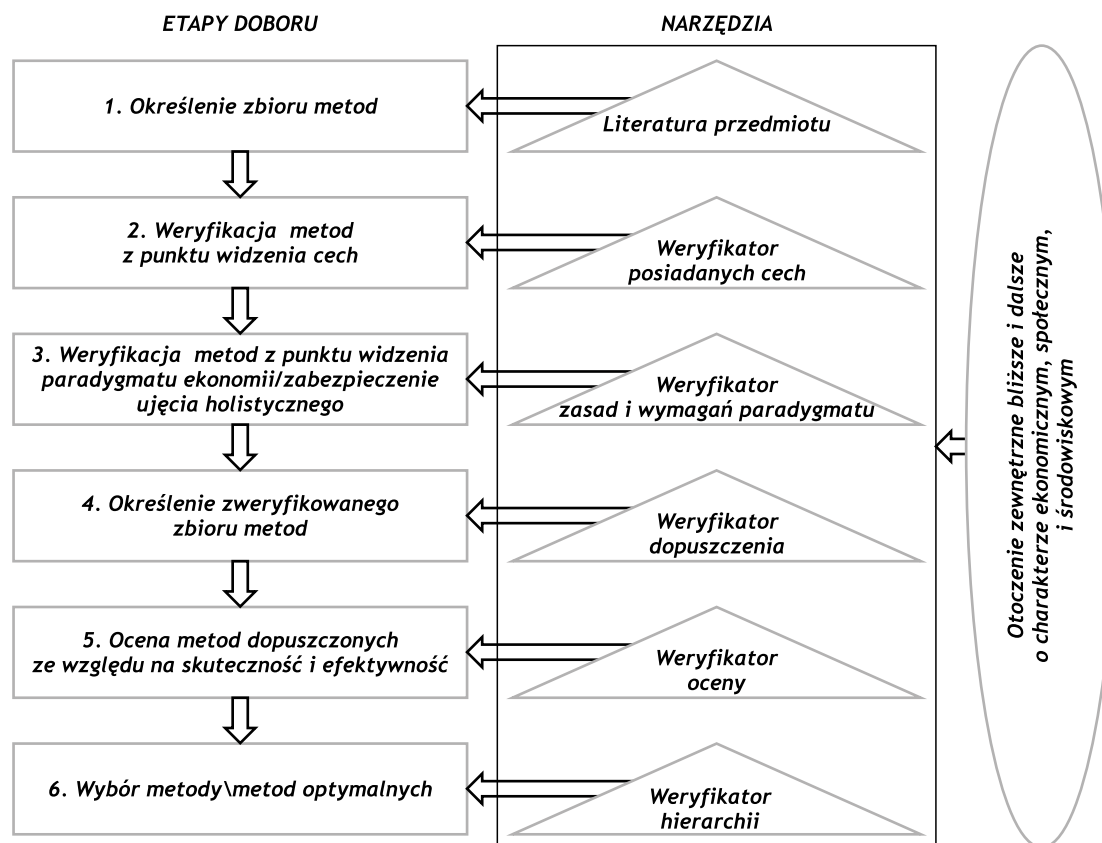
Rozważając podjęty w publikacji problem badawczy, wydaje się właściwe określenie sposobu doboru metod w warunkach współczesnego złożonego otoczenia, charakteryzującego się w wielu przypadkach znaczącym ryzykiem oraz turbulencją. Sposób doboru metod powinien być czymś więcej niż zwykłą procedurą, gdyż procedura nie

zawsze cechuje się koniecznością przestrzegania elastyczności czy też podejścia holistycznego. Zaproponowany ontologiczny i uniwersalny sposób postępowania w procesie doboru został przedstawiony na rysunku 2.

Po prezentacji schematu postępowania wydaje się zasadnym omówienie poszczególnych etapów procedury doboru. Pierwszy etap obejmuje sposób znalezienia możliwie największego zbioru metod zarządzania, które możliwe są do wykorzystania i powinny być poddane dalszemu badaniu. Drugi i trzeci etap stanowi weryfikacja wszystkich określonych jako ewentualnie przydatne dla procesu decyzyjnego metod. Drugi etap stanowi badanie ich cech i ograniczenie zbioru do tych metod, które charakteryzują się odpowiednim poziomem takich cech, jak elastyczność, wewnętrzna spójność, integracyjność itp. Trzeci etap stanowi badanie zgodności metod z obowiązującymi w otoczeniu zewnętrznym paradygmatami. Głównie dotyczy to otoczenia ekonomicznego, lecz aktualnie również społecznego i środowiskowego (o czym mówi obecnie obowiązujący paradygmat ekonomii). Czwarty etap stanowi zawężenie zbioru metod do tej grupy, która spełnia wymagania praktycznie zarówno pierwszej, drugiej, jak i trzeciej weryfikacji. Piąty etap to szczegółowa i kompleksowa ocena ograniczonego zbioru metod dopuszczonych do badania. Szósty etap to wybór jednej lub kilku metod zarządzania przydatnych w procesie decyzyjnym z uwzględnieniem uwarunkowań i cech otoczenia zewnętrznego wyrażonych bardzo często poprzez zachowanie zasady holizmu, uwzględnienie dynamiki zjawisk i związanych z tym turbulencji, a także coraz bardziej znaczących możliwości pojawienia się ryzyka.



Rys. 1. Klasyfikacja metod zarządzania ze względu na przydatność aplikacyjną
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Procedura doboru metod zarządzania w warunkach złożonego otoczenia zewnętrznego
Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

W publikacji podjęto problem optymalnego doboru metod zarządzania w warunkach paradygmatu w Ekonomii – związanego z potrzebą adaptacji koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarczego w organizacjach. W artykule przedstawiono autorską procedurę doboru metod zarządzania w warunkach złożonego otoczenia zewnętrznego, której celem jest wybór metody optymalnej w danych uwarunkowaniach. Wykorzystuje ona klasyfikację metod, w ramach której wyodrębniono instrumenty: planistyczno-budżetowe, monitorujące, efektywnościowe oraz ocen społecznych, technicznych i środowiskowych. Wydaje się, że podjęcie i rozwiązanie tego problemu badawczego może w praktyce gospodarczej poprawić sposób zarządzania, zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym.

Przedstawiony problem może i powinien być podjęty przez młodych adeptów zarządzania, zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. Szczególnie konieczne jest podjęcie próby weryfikacji przedstawionej procedury. Niniejszy artykuł należy traktować jako głos w dyskusji na ten operacjonalizacji procesów decyzyjnych.

prof. dr hab. Stanisław Marciniak
Politechnika Warszawska
Wydział Inżynierii Produkcji
e-mail: iosp@wip.pw.edu.pl

Przypisy

- 1) Termin „nowa normalność” (*new normal*) został stworzony przez makroekonomistów. Spopularyzował go Mohamed El-Erian, wpływowy szef PIMCO, jednego z największych na świecie funduszy inwestycyjnych i były dyrektor w Międzynarodowym Funduszu Walutowym (za Świerżewski, 2014).
- 2) Podobną problematykę, chociaż w węższym zakresie autor niniejszej publikacji podjął już w 2010 roku (patrz Marciniak, Głodziński, 2010).

Bibliografia

- [1] Czekaj J. (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- [2] Krugman P.R. (2007), *Ekonomia międzynarodowa. Teoria i polityka*, tom 1, 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] Lichtarski J. (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław.
- [4] Marciniak S. (1975), *Optymalizacja planu sieciowego przy pomocy frontów czynności*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12.
- [5] Marciniak S. (2008), *Controlling. Teoria. Zastosowania*, DIFIN, Warszawa.
- [6] Marciniak S., Głodziński E. (2010), *Wpływ nowej ekonomii na rozwój narzędzi kontrolnych zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. TNOiK, Katowice.
- [7] Stiglitz J.E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- [8] Świerżewski Ł. (2014), *Nowa normalność*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec, Nr 136.
- [9] Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Management Methods: New Economics Perspective

Summary

In the paper the application of management methods in various economics paradigm was analyzed. The manuscript should be taken as a part of discussion on the

above mentioned issue. Its main element is a map that describes hierarchical selection of management methods in application of various economics paradigm. The paper presents steps of management methods application in conditions of complex external environment. The further research areas and issues regarding the balance growth paradigm were shown.

Keywords

management tools, economics paradigm, applicability, balance growth
