

WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ TEORII I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

GUSTAW MIKIELEWICZ

WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNO-HUMANISTYCZNA
IM. PROF. SZCZEPANA A. PIENIĄŻKA W SKIERNIEWICACH

Wstęp

Artykuł poświęcony jest problematyce wyzwań wobec współczesnego świata zarządzania. Dotyczy to teorii i praktyki zarządzania, a także kształcenia w tej dziedzinie. Toczy się dyskusja nad tożsamością nauki zarządzania, jej przedmiotem, zakresem oraz miejscem wśród innych dziedzin i dyscyplin naukowych. W tym względzie ujawniają się zróżnicowane, niekiedy odmienne poglądy, a liczne dyskusje środowiskowe nie kończą się konsensusem. Fakt ten powoduje istotne implikacje dla samej nauki zarządzania, przede wszystkim praktyki zarządzania i kształcenia w tej dziedzinie.

W artykule podjęto próbę wskazania jednego z możliwych kierunków postępowania w celu uzyskania takiego konsensusu w oparciu o podejście systemowe. Ze względu na złożoność zagadnienia, przedkładaną propozycję traktować należy jako polaryzowanie postępowania, biorąc pod uwagę potrzebę poszukiwania wyjścia ze swoistego błędnego koła oraz rzeczywistą konieczność ukształtowania i usystematyzowania nauki zarządzania. Szczególną uwagę zwraca się przy tym na wzajemne relacje między nauką i praktyką zarządzania oraz kształceniem w tej dziedzinie.

1. Sytuacja problemowa w dziedzinie teorii zarządzania

Zarządzanie od dawna postrzegane jest jako jeden z czynników produkcji co najmniej równoważny takim czynnikom, jak praca, kapitał i zasoby naturalne. Zarządzanie traktowane jest także jako samodzielny czynnik produkcji. Myśl tę sformułował A. Marshall już na przełomie XIX i XX stulecia. Wynika to z faktu, iż to właśnie w rezultacie zarządzania dokonuje się kombinacja wykorzystania wszystkich innych czynników. Natomiast P. Drucker w połowie lat 50. XX wieku zasugerował, że zarządzanie nie jest jeszcze jednym z czynników produkcji, lecz powinno być uważane za czynnik centralny¹. Wydaje się, iż praktyka dobitnie

¹ P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 26-27.

potwierdza trafność tych stwierdzeń. Od jakości zarządzania zależą zatem efekty uzyskiwane przez organizacje wszystkich typów. Rolą nauki (teorii) zarządzania jest więc przyczynianie się do zrozumienia organizacji przez kierowników oraz pogłębiania ich umiejętności zarządzania nimi. Zadaniem zaś kierowników – dążenie do opanowania wiedzy i umiejętności z dziedziny zarządzania, aby móc je efektywnie wykorzystać w praktyce.

Sytuację w zakresie teorii organizacji i zarządzania obrazowo zilustrowano w książce *Kierowanie*². Przedstawiono w niej ewolucję teorii organizacji i kierowania, a także możliwe kierunki jej rozwoju. Ogólna teoria zarządzania wciąż jest oczekiwana, jednakże tymczasem korzystamy z istniejących, rozwijających się, teorii cząstkowych. Stanem obecnej teorii zarządzania nadal jest podejście eklektyczne. Może ono będzie, bądź też nie, cechować zarządzanie także w przyszłości. Każda z dotychczasowych szkół przyczyniła się do zrozumienia organizacji przez kierowników i pogłębienia ich umiejętności zarządzania nimi. Jednakże każda z tych szkół pomija lub niezadowalająco rozwiązuje wiele ważnych zagadnień organizacji. Nowsze podejście – systemowe – stwarza praktykom możliwość wnikliwszego spojrzenia na zagadnienia zarządzania organizacjami. W konkluzji autorzy cytowanej książki stwierdzają, że nieznanne jeszcze i niedostępne podejście może się pojawić, aczkolwiek możliwe jest też, że taki teoretyczny przełom nigdy nie nastąpi. Stąd też kierownicy – jak dotychczas – muszą na własną rękę wybierać właściwy sposób postępowania dla występujących sytuacji. Ale mogą też zagubić się, według określenia Harolda Koontza (1961 rok), w „dżungli teorii zarządzania”. Z drugiej strony, taka różnorodność teorii może się okazać dla nich pożyteczna.

Nauka zarządzania w krajach anglosaskich traktowana jest jako oddzielna dziedzina nauki – *management* albo *business administration*. W naszych zaś polskich warunkach zarządzanie uznawane jest za dyscyplinę naukową w dwóch dziedzinach nauki – ekonomicznych i humanistycznych. Toczy się zatem dyskusja o przedmiocie, zakresie i treści nauki zarządzania oraz jej miejscu wśród innych dziedzin i dyscyplin naukowych – chodzi o to, czy uczynić naukę zarządzania oddzielną dziedziną nauki. Spór ten ma istotne implikacje zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, a także w odniesieniu do procesu kształcenia.

Po pierwsze, bez rozstrzygnięcia tego sporu trudno prowadzić badania naukowe w dziedzinie zarządzania. Powszechne jest bowiem zjawisko w niejasności ocen, kogo uznać za specjalistę w dziedzinie zarządzania, a w konsekwencji mającego uprawnienia do prowadzenia zajęć na kierunku zarządzanie (legitymowanie się kierunkiem ukończenia studiów, dorobek naukowy, publikacje).

Po drugie, bez określenia treści nauki zarządzania niemożliwe jest racjonalne opracowanie programów kształcenia. Łatwo zauważyć, jak wielką mozaiką charakteryzują się programy nauczania na kierunku zarządzanie. Stanowią one swoisty konglomerat przedmiotów z różnych dziedzin nauki, określanymi dotychczasowymi

² A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 45-69.

standardami, nie układającymi się w spójną całość właściwą nauce zarządzania. Gubią się w tym zarówno studenci, jak i uczestnicy wszelkich kursów oraz studiów podyplomowych. Daje tu o sobie znać „rozmytość” podmiotu, zakresu i treści nauki zarządzania.

Po trzecie, bez wyrazistego określenia nauki zarządzania trudno zapewnić właściwy poziom naukowości w praktyce zarządzania. Nauka zarządzania powstała z praktyki i praktyce tej ma służyć. Indukcyjne podejście w tej nauce (uogólnianie, wnioskowanie) charakteryzuje się jednak znaczącym opóźnieniem i niekompletnością. Cechy poszczególnych koncepcji zarządzania są formułowane wysoce niejednoznacznie. Niejednokrotnie przez poszczególnych autorów są one odmiennie charakteryzowane, a także określana jest ich praktyczna przydatność. Wielu koncepcjom brakuje operacjonalizacji, czyli zestawu metod i technik zarządzania zapewniających praktyczne wykorzystanie tych koncepcji. Z drugiej strony, pojawiające się specyficzne metody i techniki wymykają się określonej koncepcji zarządzania. Należy też odnotować niejednoznaczność wielu używanych pojęć; z reguły większość z nich ma kilka lub kilkanaście definicji. Ponadto, natłok tych częściowych koncepcji niedostatecznie uwzględnia uwarunkowania ich praktycznego wykorzystania. Na tym tle daje się zauważyć sceptycyzm, a nawet rozczarowanie kadry kierowniczej, poszukującej skutecznych narzędzi rozwiązywania problemów decyzyjnych. W konsekwencji, kierownicy częstokroć zdani są na własne doświadczenie, doświadczenie innych oraz intuicję (co również ma znaczenie ze względu na sztukę zarządzania, uzupełniającą naukę zarządzania).

2. Systemowa koncepcja teorii zarządzania

2.1. Przedmiot teorii zarządzania

Jak wspomniano, występuje wiele szkół (trendów) teorii zarządzania, a także nowych kierunków, obejmujących specyficzne punkty widzenia na względnie ograniczony zbiór zagadnień. Omówiliśmy także implikacje tego stanu rzeczy. Należy zatem poszukiwać wyjścia z występującej sytuacji i wypracować ogólną koncepcję teorii zarządzania. Pomocne w tym względzie jest podejście systemowe.

Punkt wyjścia w tym zakresie stanowi rozpatrzenie **przedmiotu** teorii zarządzania, a także **konieczności** i **możliwości** wyodrębnienia tej teorii. Należy podkreślić, iż nie są to zagadnienia nowe. Tożsamość nauki zarządzania stawiana była w Polsce wielokrotnie, m.in. w okresie międzywojennym, w latach 60. ubiegłego wieku w ramach polskiej szkoły prakseologii, a także w latach 70. wraz z rozwojem ośrodków akademickich nauki o zarządzaniu. Interesujący jest też fakt, iż zagadnienia te były rozpatrywane kilkadziesiąt lat temu wraz z propozycjami rozwiązań w ujęciu systemowym^{3, 4}. Cytowana niżej książka [3] amerykańskich naukowców

³ R. Johnson, F. Kast, J. Rosenzweig, *Sistemy i rukowodstwo (teorija sistiem i rukowodstwo sistiemami)*, Wyd. „Sowietskoje radio”, Moskwa 1971.

⁴ G. Popow, *Problemy teorii uprawlenija*, Ekonomika, Moskwa 1970.

została wydana w 1962 roku, drugie zaś jej wydanie (uzupełnione, rozszerzone) ukazało się w roku 1967 (przetłumaczone na język rosyjski). Należy też odnotować toczącą się w ostatnich latach dyskusję nad tymi zagadnieniami wśród środowisk i naukowców polskich⁵.

Rozpatrując powyższe, rozpocząć należy od analizy struktury wiedzy o zarządzaniu. Wiele nauk zajmuje się różnorodnymi aspektami zarządzania, stąd też niejednokrotnie proponuje się brać pod uwagę tylko niektóre „rozdziały” tych nauk. Każdy jednak aspekt ma charakter abstrakcyjny – w praktyce bowiem pojedynczy aspekt w czystej postaci nie występuje. Wyróżnianie aspektu zarządzania w naukach zależy od tego, jak rozumiany jest przedmiot tych nauk. Reasumując, można rozpatrywać wiele wariantów: występuje system wiedzy o zarządzaniu składający się z wielu nauk; system wiedzy, na który składają się „rozdziały” różnych nauk; system wiedzy obejmujący różne nauki lub ich części oraz szczególną naukę zarządzania; istnieje tylko nauka zarządzania⁶. Celowe jest zatem odróżnianie naukowych podstaw zarządzania od nauki zarządzania obejmującej teorię kierownictwa i sztukę zarządzania.

Kluczową sprawą dla wyodrębnienia nauki zarządzania jest wyraziste określenie jej przedmiotu badań. Wiele problemów w tym względzie wynika bowiem z faktu utożsamiania obiektu i przedmiotu badań oraz klasyfikacji nauk w zależności od badanych przez nie obiektów. Taka klasyfikacja jest uzasadniona, konieczna jest jednak również klasyfikacja z punktu widzenia przedmiotu badań.

Obiektem badań nauki zarządzania są organizacje. W ujęciu systemowym, każda organizacja stanowi system organizacyjny (tzn. w skład którego wchodzi także czynnik ludzki, społeczny), który można zdefiniować jako zbiór elementów i związków między nimi, tworzących jednolitą całość, współdziałający z otoczeniem, ukierunkowany na osiągnięcie ustalonego celu zgodnie z planem. Podstawowymi cechami systemu organizacyjnego są zatem: celowość, zachowania, planowość działania, współdziałanie z otoczeniem. Każdy system organizacyjny składa się z dwóch podsystemów: podsystemu wykonawczego (obiekt zarządzania) i podsystemu zarządzania, znajdujących się we wzajemnych relacjach oraz relacjach z otoczeniem.

W podsystemie wykonawczym odbywa się wytwarzanie produktów bądź świadczenie usług, charakterystycznych dla danego typu organizacji. Proces wykonawczy realizowany jest przy wykorzystaniu bazy produkcyjnej (usługowej) i technologii, spełnia obiektywne warunki „fizycznej” (najogólniej rzecz ujmując) realizowalności zadań. Podsystem zarządzania natomiast ukierunkowany jest na formułowanie celów organizacji, koordynację działań i stymulowanie członków

⁵ Zob.: S. Sudoł, *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2004; M. Trocki, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2005; Ł. Sułkowski, *Problem demarkacji nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2007.

⁶ G. Popow, op. cit., s. 91.

organizacji, a także racjonalne wykorzystanie dysponowanych zasobów dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia ustalonych celów.

W ujęciu systemowym, zarządzanie w systemie organizacyjnym stanowi zatem działalność kierowniczą, która opiera się na wykorzystaniu i zapewnieniu przestrzegania obiektywnych praw właściwych danemu obiektowi zarządzania (podsystemowi wykonawczemu); urzeczywistnianą przez podsystem zarządzania; odpowiadającą zasadom właściwym samemu procesowi zarządzania, wspólnym dla różnych rodzajów zarządzania i specyficznych dla poszczególnych organizacji, a także zasadom syntezy ogólnych i specyficznych cech zarządzania; uzupełnianą sztuką zarządzania⁷. Przedmiotem nauki zarządzania są zatem zasady (nie prawa), które są właściwe zarządzaniu jako całości, nie zaś poszczególnym aspektom czy funkcjom zarządzania. Tak rozumiany – w ujęciu systemowym – przedmiot nauki zarządzania wnosi nową jakość, syntetyzuje bowiem wszystkie aspekty zarządzania w ich wzajemnym powiązaniu i uwarunkowaniu.

Z drugiej strony, nauka zarządzania prezentuje się jako nauka systematycznego rozpatrywania problemów kierowania organizacją⁸. Praktyczne problemy zarządzania (podobnie jak obiekty) zasadniczo nie poddają się tradycyjnej klasyfikacji według dyscyplin naukowych. Są one z natury „adyscyplinarne”, zatem także z tego powodu nauka zarządzania powinna generować wiedzę integracyjną, co wymaga odpowiedniego instrumentarium, aby poruszać się między dyscyplinami naukowymi, jeśli ma funkcjonować nie interdyscyplinarnie, lecz „intradyscyplinarnie”. W tym sensie nauka zarządzania poprzedzać powinna dyscypliny podstawowe. Jest ona pierwszym adresatem, jeżeli chodzi o wyjaśnianie i rozwiązywanie problemów zarządzania. W razie konieczności sięga po dorobek innych nauk. Stąd też zadaniem nauki zarządzania jest opracowywanie zasad pozwalających na formułowanie praktycznych problemów kierowania i oferowanie wiedzy o ich rozwiązywaniu. Reasumując, nauka zarządzania strukturalizuje i powinna rozwijać się wokół przedmiotu zarządzania oraz zasady problemowego ukierunkowania. Z tego względu nauka zarządzania jest dyscypliną naukową szczególnego rodzaju, strukturalnie powinna przedstawić się inaczej, aniżeli dyscypliny podstawowe i powinna funkcjonować na innych zasadach.

Konieczność istnienia nauki zarządzania wynika z potrzeby uwzględniania wszystkich aspektów zarządzania, ich syntezy. Takie są potrzeby praktyki, których nie może spełnić żadna inna nauka bez zmiany jej przedmiotu badań. Natomiast możliwość ukształtowania nauki zarządzania wiąże się tylko z występowaniem takich zasad w praktyce zarządzania, które w nie wchodzi oraz – co szczególnie ważne – ze swej natury nie mogą stanowić przedmiotu żadnej z istniejących nauk⁹.

⁷ Jest to określenie zarządzania merytorycznie zbieżne z podanym [w:] G. Popow, *Problemy teorii uprawlenija*, op. cit., s. 89.

⁸ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 43-44.

⁹ G. Popow, op. cit., s. 111.

Możliwość ta wiąże się także z wypracowaniem przez naukę zarządzania instrumentarium integracji wiedzy wypracowanej przez inne nauki dotyczące zarządzania. Wydaje się zatem, iż wokół przedmiotu i metod nauki zarządzania, a także wyżej wymienionych zagadnień powinna toczyć się dyskusja nad istotą i wyodrębnieniem nauki zarządzania, co w konsekwencji zaowocowałoby wypracowaniem systemowej koncepcji nauki zarządzania. Jeżeli zaś uznamy, że nie ma potrzeby i możliwości wyodrębnienia nauki zarządzania, pozostaje wówczas zadowolić się zasadniczo dotychczasowym „rozmytym” stanem rzeczy, godząc się ze wskazanymi wcześniej negatywnymi skutkami.

2.2. Rozdziały i treść teorii kierownictwa. Sztuka zarządzania

Omówione wyżej (w ujęciu syntetycznym) problemy dotyczące przedmiotu i zakresu nauki zarządzania, jej tożsamości i miejsca wśród innych nauk, a także zróżnicowane podejścia do ich rozwiązania, utrudniają nie tylko prowadzenie badań w dziedzinie zarządzania. Wpływa to zasadniczo także na przekazywanie wiedzy o zarządzaniu w procesie nauczania (naukę rozumianą w sensie dydaktycznym).

Istnieje wiele uznanych, cenionych podręczników traktujących o zarządzaniu; liczne z nich dotyczą poszczególnych aspektów zarządzania. Należy jednakże zauważyć, że rozdziały i treść w tych podręcznikach dotyczą poszczególnych aspektów i cech zarządzania w ujęciu bardziej lub mniej kompleksowym. Zarządzanie jednak nie stanowi zwykłej sumy jego poszczególnych aspektów i cech. Ponadto, w podręcznikach nie występuje wyraziste rozróżnienie między całym zespołem (systemem) wiedzy o zarządzaniu a teorią i sztuką zarządzania. Występuje zatem potrzeba usystematyzowania oraz strukturalizacji rozdziałów i treści kształcenia w dziedzinie zarządzania. Podstawowe kryteria w tym względzie stanowić powinny przedmiot teorii zarządzania oraz logika procesów zarządzania. Traktując zarządzanie jako spójną całość jego aspektów i cech, a także kierując się powyższymi kryteriami, celowe jest pogrupowanie tych aspektów i cech wokół najważniejszych modułów („rdzeni”, „węzłów”, „kamieni milowych”), ze wskazaniem zasadniczych zależności między nimi (ze sprzężeniem zwrotnym włącznie).

W ujęciu systemowym proponuje się następujące rozdziały i treść teorii kierownictwa oraz sztuki zarządzania dla celów kształcenia¹⁰:

Rozdział I. Ewolucja teorii organizacji i zarządzania

Rozdział II. Mechanizm zarządzania (*systemologia*)

- 2.1. Organizacja jako system działania. Podsystem wykonawczy i podsystem zarządzania oraz relacje między nimi;
- 2.2. Otoczenie organizacji;
- 2.3. Misja, wizja i cele organizacji;
- 2.4. Sposoby oddziaływania na podsystem wykonawczy;

¹⁰ Na podstawie G. Popow, *Problemy teorii uprawlenija*, op. cit., s. 121-122.

- 2.5. Polityka organizacji oraz strategię postępowania;
- 2.6. Ogólne zasady kształtowania i funkcjonowania podsystemu zarządzania.

Rozdział III. System zarządzania (*strukturologia*)

- 3.1. Model funkcjonalny systemu zarządzania (funkcje zarządzania i relacje między nimi);
- 3.2. Kształtowanie struktury organizacyjnej;
- 3.3. Kadry i środki techniczne zarządzania.

Rozdział IV. Funkcjonowanie systemu zarządzania (*procesologia*)

- 4.1. Identyfikacja i formułowanie sytuacji problemowej (decyzyjnej);
- 4.2. Proces zarządzania i podejmowanie decyzji;
- 4.3. Koncepcje i metody zarządzania;
- 4.4. Formalizacja zarządzania.

Rozdział V. Sztuka zarządzania

Rozdział VI. Doskonalenie zarządzania (*innowacjologia*)

- 6.1. Tendencje rozwojowe w zarządzaniu;
- 6.2. Metodologia doskonalenia;
- 6.3. Ekonomia doskonalenia;
- 6.4. Inżynieria doskonalenia.

Rozdział VII. Sprzężenia zwrotne między rozdziałami

Przedstawione rozdziały i ich treść – z założenia – stanowią „rdzeń” (osnowę) teorii zarządzania i przekazywania wiedzy o zarządzaniu w procesie nauczania. Rdzeń ten podlega swoistej obudowie, tj. w jakim zakresie i charakterze (kontekście) wykorzystany zostanie dorobek innych nauk z punktu widzenia potrzeb teorii i praktyki zarządzania. Każdą propozycję w tym zakresie należy rozważać pod kątem kompletności przedmiotu teorii zarządzania, logiki rozdziałów oraz specyfiki ich treści.

3. Doskonalenie systemów zarządzania organizacjami

Przedstawione rozdziały teorii kierownictwa i ich treść odpowiadające przedmiotowi oraz logice zarządzania, a także umiejscowienie zarządzania w systemie organizacyjnym, przyczyniają się nie tylko do racjonalnego przekazywania wiedzy w procesie nauczania. Wnoszą one także istotny wkład do metodologii doskonalenia systemów zarządzania organizacjami. Doskonalenie to może dotyczyć systematycznego usuwania niedociągnięć w zarządzaniu, jego planowego usprawniania, a także twórczego zaprojektowania nowego systemu zarządzania w ramach projektowanej organizacji.

Całość systemu organizacyjnego (określonego w ppkt 2.1) można opisać za pomocą zestawu zmiennych charakteryzujących jego części składowe wraz ze wskazaniem związków występujących między nimi, tj. w postaci modelu struktu-

ralnego systemu organizacyjnego¹¹. Cechą charakterystyczną tego modelu jest jego korespondencja z przedstawionym przedmiotem i rozdziałami teorii zarządzania. Fakt ten istotnie przyczynia się do generowania różnorodnych wariantów koncepcji teorii zarządzania. W tym miejscu pragniemy jednakże podkreślić dodatkowo walor prezentowanego modelu strukturalnego, a mianowicie jego wkład w metodologię projektowania udoskonaleń systemów zarządzania. Zmienne pierwotne formułują wymagania pod adresem systemu zarządzania pochodzące zarówno z zewnątrz (otoczenie), jak i z wewnątrz organizacji (pozostałe zmienne pierwotne). Należy podkreślić, iż niektóre z tych zmiennych mają charakter częściowo zadany, częściowo zaś są to zmienne regulowane. Rozpatrywać też należy zależności między zmiennymi w ramach poszczególnych bloków. Wynika to z faktu występowania i potrzeby uwzględniania zawsze mających miejsce sprzężeń zwrotnych.

4. Sytuacja problemowa w praktyce zarządzania

Prowadząc działalność, organizacje zaspokajają określone potrzeby społeczne, generując własny zysk lub ponosząc straty. Wszystko to uzależnione jest od wewnętrznej możliwości działania (potencjału), rodzajów i metod podejmowania decyzji, a także okoliczności zewnętrznych, w których działa organizacja (sytuacyjna możliwość działania).

Truizmem jest już twierdzenie, że organizacje wszystkich typów funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, na które składa się wiele różnych elementów, wzajemnie powiązanych skomplikowanymi relacjami. W odróżnieniu od poprzednich okresów, współcześnie organizacje funkcjonują w warunkach wielkiej niepewności, zderzają się z całym zespołem zmiennych decyzyjnych. Przewartościowaniu uległ stopień wpływu organizacji na układ tych zmiennych. Przeważać zaczęły te, na które organizacje mają ograniczony wpływ (niekiedy wręcz żaden); zaczęły też dominować problemy decyzyjne o charakterze słabo strukturalizowanym (niejednoznacznie określone). W szczególności dotyczy to i odczuwalne jest przez „klasę średnią” (małe i średnie firmy) – stanowiącą dotychczas podstawę gospodarek i dobrobytu społeczeństw. Kształtuje się nowy ład światowy w relacjach: państwo – państwo, państwo – korporacje, korporacje – korporacje, państwo – rynek, przy tym w powiązaniu z instytucjami finansowymi. Duże organizacje zdominowały określanie potrzeb rynku, a zatem również specyfikację produktów (usług), kanały sprzedaży, dystrybucję, ceny, a także sferę badawczo-rozwojową. Następują fuzje i przejęcia, transakcje wiązane między państwami, przewartościowaniu ulegają zasady (w tym geopolityczne) lokacji kapitału i inwestycji, wyboru oraz wymagania pod adresem podwykonawców i poddostawców. Mówiąc obrazowo, kierownicy organizacji –

¹¹ L. Ewenko, *Organizacyjnyje struktury uprawlenija promyszlennymi korporacijami SSZA*, „Nauka”, Moskwa 1983.

praktycy – stają przed problemem „odnalezienia się” w zaistniałej sytuacji problemowej, nabierającej cech stałych.

Należy podkreślić, iż dotyczy to nie tylko – chociaż przede wszystkim – małych i średnich firm. W warunkach globalizacji, gdy „wszystko oddziałuje na wszystkich”, turbulencja otoczenia dotyka także wielkich firm (znane są spektakularne bankructwa) oraz państw i ich bloków.

5. Relacje „teoria – praktyka – kształcenie” w dziedzinie zarządzania

Zachodzące przemiany implikują nowe wyzwania wobec współczesnego świata zarządzania: praktyki, teorii i kształcenia w dziedzinie zarządzania w ich wzajemnym powiązaniu. Punkt wyjścia w tym zakresie stanowią potrzeby praktyki. W szczególności, potrzeby te obejmują:

1. Określanie sytuacji problemowej organizacji. Wiąże się z tym identyfikacja problemów, przed jakimi staje organizacja; ustalanie ich źródeł i przyczyn powstawania; formułowanie problemów; określanie zależności przyczynowo-skutkowych między problemami; hierarchizacja i ustalanie priorytetów w rozwiązywaniu problemów.
2. Zarządzanie relacjami organizacji z otoczeniem. Obejmuje ono identyfikację, badanie oraz monitorowanie stanów i procesów zachodzących w otoczeniu; analizowanie potencjału i dyspozycyjności organizacji oraz badanie relacji zachodzących pomiędzy organizacją i jej otoczeniem; wypracowywanie koncepcji i strategii dotyczących kształtowania relacji „organizacja – otoczenie”, tworzących ramy dla strategicznych i operacyjnych działań organizacji.
3. Zintegrowane zarządzanie organizacją. Stanowi ono kompleksowe i spójne zarządzanie wielowymiarową działalnością organizacji, z uwzględnieniem wzajemnych zależności między tymi wymiarami; integruje zarządzanie w aspektach: funkcjonowanie, rozwój, ryzyko oraz w sytuacjach szczególnych (zagrożenie, konflikt, kryzys).

Klasyczne teorie (szkoły) zarządzania stanowią podstawę podejmowania decyzji w organizacjach, z drugiej zaś strony stanowią określony punkt odniesienia dla tworzenia nowych propozycji teoretycznych, mających na celu wypracowanie narzędzi, skutecznie wspomagających rozwiązywanie współczesnych problemów organizacji – w szczególności wyżej wymienionych. Problemowo ukierunkowana teoria zarządzania wychodzi naprzeciw potrzebom praktyki i kształcenia. Obecnie kolejność kształcenia jest odwrócona w relacji do praktyki ([6], s. 43-44). Najpierw bowiem wykłada się podstawy zarządzania, potem przekłada się je na możliwości stosowania i przechodzi się do zaleceń praktycznych, co wymaga dopiero poszukiwania problemów, do których nadawałyby się wydedukowane rozwiązania. Zmiana paradygmatu w tym względzie zapewniłaby symbiozę w relacjach „praktyka – teoria – kształcenie”.

Przedstawiona w poprzednim punkcie sytuacja problemowa w praktyce zarządzania wskazuje, że zarówno firmy, jak i państwa funkcjonują w warunkach wyjątkowej turbulencji otoczenia, na którą mają wpływ skomplikowane zjawiska i procesy polityczno-społeczne. Taka jest rzeczywistość. Jednakże rzeczywistość jest rzeczywistością konstruowaną. Dotyczy to zarówno organizacji, jak i relacji między nimi; otoczenie nie jest zatem zespołem zmiennych niezależnych. W warunkach globalizacji to podmioty w skali międzynarodowej konstruują mechanizmy regulacji kształtujące układ „organizacje – otoczenie”. Od tych konstrukcji zasadniczo zależy struktura i charakter otoczenia: „względnie stabilne i przewidywalne”, „perturbacyjno-reaktywne” czy też „turbulentno-wstrząsowe”. Rolą nauki jest analizowanie tych konstrukcji, ich założeń i podstaw wraz z określaniem powodowanych przez nie skutków. Te wszechstronne naukowe analizy są wysoce użyteczne społecznie, pomagają bowiem budować rzeczywistość bardziej racjonalną.

Podsumowanie

Zarządzanie organizacjami i relacjami z otoczeniem ma charakter wieloaspektowy, przy tym aspekty te są wzajemnie powiązane i uwarunkowane. Niedookreślony status nauki zarządzania i jej usytuowanie wśród innych dyscyplin naukowych pociąga za sobą negatywne konsekwencje w prowadzeniu badań w tej dziedzinie, kształceniu, a w rezultacie w naukowym wsparciu praktyki zarządzania.

Ustalenie tożsamości nauki zarządzania, uściślenie przedmiotu badań, wypracowanie programów kształcenia w tej dziedzinie, a także tworzenie nowych propozycji teoretycznych mających na celu skuteczną pomoc w rozwiązywaniu współczesnych problemów organizacji – stanowi wyzwanie wobec współczesnej teorii zarządzania.

Wiele uwagi poświęca się problematyce turbulencji otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. Poszukuje się sposobów, co jest zjawiskiem naturalnym, jak organizacje mają działać w tym turbulentnym otoczeniu. Zbyt mało uwagi poświęca się natomiast analizom przyczyn celowych, powodujących turbulencję otoczenia, skupiając się na czynnikach sprawczych. Powstrzymanie narastającej, przybierającej charakter trwały, turbulencji otoczenia stanowi wyzwanie wobec podmiotów globalnych, konstruujących rzeczywistość.

Obserwowalny rozdział między nauką i polityką, stosowanie metody „prób i błędów” pociąga za sobą wysokie koszty społeczne, gospodarcze i polityczne, o czym dobitnie świadczy rzeczywistość. Zapewnienie ścisłego współdziałania nauki i polityki, jako warunku uwolnienia społeczeństw od ponoszenia negatywnych skutków nietrafnych decyzji – oto wyzwanie zarówno pod adresem rządzących, jak i specjalistów w dziedzinie zarządzania.

Istnieje konieczność i możliwość wypracowania teorii zarządzania, opartej o założenia odpowiadające rzeczywistości, aby mogła ona spełniać swoje funkcje efektywnego i skutecznego wspierania praktyki zarządzania. Wymaga to zbioro-

wego, zorganizowanego wysiłku wielu środowisk naukowych współpracujących z praktykami.

LITERATURA

- [1] BANASZYK P., FIMIŃSKA-BANASZYK R., STAŃDA A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
- [2] EWENKO L., *Organizacyjnyje struktury uprawlenija promyszlennymi korporacjami SSZA*, „Nauka”, Moskwa 1983.
- [3] JOHNSON R., KAST F., ROSENZWEIG J., *Sistemy i rukowodstwo (teorija sistiem i rukowodstwo sistiemami)*, Wyd. „Sowietskoje radio”, Moskwa 1971.
- [4] POPOW G., *Problemy teorii uprawlenija*, Ekonomika, Moskwa 1970.
- [5] STEINMANN H., SCHREYOGG G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- [6] STONER A.F., WANKEL CH., *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1997.
- [7] SUDOŁ S., *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2004.
- [8] SUŁKOWSKI Ł., *Problem demarkacji nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2007.
- [9] TROCKI M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2005.