

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiaś-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## MOŻLIWE I REKOMENDOWANE SPOSOBY GRUPOWANIA I PORZĄDKOWANIA WSPÓŁCZESNYCH METOD I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto tematykę sposobów grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania. W pierwszej kolejności przedstawiono podstawy klasyfikacji metod zarządzania, a następnie dokonano przeglądu wybranych ujęć klasyfikacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem podziału według kryterium stopnia ogólności i poziomu rozwoju. W punkcie kolejnym zaprezentowano rekomendowaną procedurę typologii koncepcji i metod zarządzania, a w zakończeniu omówiono ograniczenia grupowania i porządkowania oraz określono kierunki przyszłych badań.

**Słowa kluczowe:** klasyfikacja, typologia, koncepcje i metody zarządzania.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.04

### 1. Wstęp

Istotnym elementem każdej dyscypliny naukowej są metody, czyli systematyczne sposoby postępowania [Martyniak 1999, s. 7], rozwijane – jak zauważa J. Kozłowski – dla rozumienia materii dyscypliny i przekładania danych doświadczalnych na informacje pozwalające na rozwiązywanie problemów badawczych [Kozłowski 1996]. W ostatnich kilkunastu latach teoria i praktyka zarządzania wzbogaciła się o wiele nowych instrumentów, stąd „skrzynka narzędziowa” współczesnego menedżera zawiera nieprzebrane wręcz bogactwo różnych koncepcji i metod zgromadzonych od czasów podjęcia badań nad organizacją i zarządzaniem [Zimniewicz 2001, s. 37].

Współczesne metody i koncepcje zarządzania tworzą system złożony z określonych idei, zasad, koncepcji, metod i technik postępowania w różnych sytuacjach organizacyjnych [Błaszczuk 2006, s. 204] o zróżnicowanym charakterze (pragmatycznym, empirycznym, formalnym itp.). Z reguły cechuje je ogólny stopień opisu toku postępowania, kształtujący odmienne interpretacje w zależności od obszaru i zakresu ich stosowania. Brak precyzji metodycznej oraz próby adaptacji współczes-

nych metod i koncepcji zarządzania do nowych dziedzin funkcjonowania organizacji niesie wiele wyzwań i problemów o metodologicznym charakterze, związanych z jednej strony z ich analizą, a z drugiej z racjonalnym doбором i efektywnością zastosowań. W warunkach dosyć żywiołowego rozwoju współczesnych metod i koncepcji zarządzania jednym z zasadniczych problemów staje się ich klasyfikacja.

Ze względu na zróżnicowany charakter i odmienność metodologiczną współczesnych metod i koncepcji zarządzania można stosować rozmaite kryteria ich grupowania i porządkowania (np. cel stosowania, przedmiot itp.). Występujące w krajowej literaturze przedmiotu podziały systematyczne metod (np. autorstwa Z. Martyniaka, J. Lichtarskiego, Z. Mikołajczyk, H. Mreły, K. Zimniewicza i innych) zawierają różne atrybuty klasyfikacyjne. Klasyfikacje metod i koncepcji zarządzania mają najczęściej układ hierarchiczny (kilkupoziomowy) wynikający z taksonomii numerycznej, będący konsekwencją przyjętych ogólnych cech diagnostycznych. Pomimo występującej różnorodności podejść i ujęć klasyfikacyjnych możliwe jest wskazanie potencjalnych i rekomendowanych sposobów porządkowania metod i koncepcji zarządzania, które będą miały walor metodologiczny, edukacyjny i pragmatyczny. Za rekomendowane sposoby porządkowania metod i koncepcji zarządzania uznaje się systematykę i typologię.

## 2. Podstawy klasyfikacji metod zarządzania

Pojęcie klasyfikacji jest wieloznaczne. Oznacza metodykę segregowania zbioru obiektów, proces klasyfikowania, jak również i jego wytwór. Najczęściej rozumie się ją jako proces podziału – łączenia, który przez wielofunkcyjne przekształcanie struktury badanego zbioru czy obiektu prowadzi do uporządkowania ich elementów [Ziemski 1967; Grabiński 1992; Ostasiewicz 1998; Gatnar 1998]. Przy klasyfikacji jedno- lub wielostopniowej, sprowadzającej się do podziału, następuje uporządkowanie określonej zbiorowości. Rozwiniętym stadium klasyfikacji jest systematyzacja, będąca uporządkowaniem hierarchicznym. Podział i systematyzacja stanowią punkt wyjścia do typologii, w rezultacie której określone są typy bądź model badanych obiektów [Grabiński 1992, s. 25].

Klasyfikacja powinna charakteryzować się przejrzystością, ułatwiającą orientację w zbiorowości obiektów; obszernością odnoszącą się do odpowiedniej ilości informacji o badanych obiektach, a przede wszystkim powinna odzwierciedlać naturalne pokrewieństwa poszczególnych ich grup [Szweykowska, Szweykowski 1997, s. 9]. Warunki te odpowiadają tak zwanemu systemowi naturalnemu, w którym odwzorowuje się proces rozwojowy (ewolucję). Taką możliwość posiada tzw. klasyfikacja filogenetyczna, zastosowana przez jednego z autorów do badania rodzin metod organizatorskich [Ćwiklicki 2011]. Jednocześnie przyjmuje się, że poprawnie przeprowadzona klasyfikacja powinna spełniać wymogi spójności, rozłączności i zupełności. W przypadku klasyfikowania kategorii z obszaru nauk o zarządzaniu, w tym także koncepcji i metod zarządzania, spełnienie tych warunków jest niezwykle trud-

ne i praktycznie niemożliwe. Decyduje o tym wiele czynników, między innymi: nieodokreśloność wielu kategorii, możliwość analizowania tych samych zjawisk czy obiektów w różnych kontekstach i rozmyty charakter granic między różnymi koncepcjami i metodami.

Klasyfikacja instrumentów zarządzania, najczęściej przewidująca ich podział ze względu na określone kryteria, od wielu już lat stanowi przedmiot dociekań przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Rezultaty pierwszych w tym względzie prac, jak chociażby rejestracja E. Hauswalda, metodyka H. Le Chateliera czy ujęcie CERMA, sprowadzały się do możliwie pełnego zestawienia i uporządkowania metod ogólnych stosowanych w organizowaniu [Martyniak 1976a]. Ewolucja metod, jaka dokonała się na przestrzeni kilkudziesięciu lat, wywołała potrzebę nie tylko ich ewidencji, lecz także wypracowania swoistej „botaniki”, uwzględniającej zachodzące pomiędzy nimi zależności hierarchiczne czy funkcjonalne.

Po raz pierwszy problem ten podjęli A. Moles i R. Caude, wykazując tendencje rozwojowe metod polegające na przechodzeniu od mało elastycznych i niespójnych metod ogólnych do metod szczegółowych, a w końcu do programów [Moles, Caude 1970]. Z kolei A. Giré ukazał cykl życia metody, wyróżniając takie jego stadia, jak: narodziny<sup>1</sup>, młodość, dojrzałość, starość i upadek [Giré 1988]. Ten nurt metodologiczny zaznaczył się również na gruncie polskim, a tradycje przedstawicieli klasycznej myśli organizatorskiej K. Adamieckiego, E. Hauswalda czy S. Bieńkowskiego były kontynuowane między innymi przez H. Jagodę, J. Kisielnickiego, J. Lichtarskiego, Z. Mikołajczyk, H. Mrełę, J. Trzcienieckiego, T. Pszczołowskiego czy Z. Zbichorskiego. Doniosły wkład w tworzenie modeli metod organizatorskich wnieśli M. Budzanowska [1967], a zwłaszcza Z. Martyniak [1976a, 1976b].

### 3. Klasyfikacja metod zarządzania – przegląd wybranych ujęć

Klasyfikacje koncepcji i metod zarządzania prezentowane w literaturze ukazują duże zróżnicowanie ujęć. W niniejszej części przedstawiono wybrane z nich, wskazując na odmienne kryteria klasyfikacyjne i dylematy z tym związane. Przedmiot analizy – metoda – jest ze względu na swoją specyfikę rozumiany zarówno jako ogólna metodyka (koncepcja), jak i w węższym znaczeniu jako technika zarządzania, co zostało szczegółowo przedstawione w następnym punkcie artykułu.

W krajowej literaturze przedmiotu jedną z pierwszych propozycji klasyfikacyjnych metod zarządzania przedstawiła Z. Mikołajczyk [1976]. Autorka zastosowała kryterium funkcji (celu stosowania, czyli doboru metod do danego typu problemu), wyróżniając metody: diagnostyczne, optymalizacji i prognozowania, planowania i kontroli oraz kierowania ludźmi. W proponowanym ujęciu zwraca uwagę fakt wielokrotnego podporządkowania niektórych metod zarządzania. Przykładowo, techni-

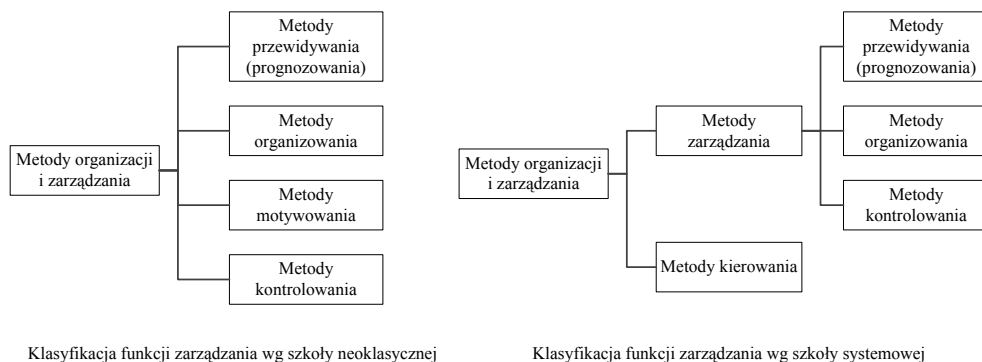
---

<sup>1</sup> Według M. Bourbona powstanie metody datuje się zwykle od momentu jej opublikowania [Bourbon 1986, cyt. za: Martyniak 1999].

ki badania pracy, jak i ogólniejsze techniki organizatorskie można przypisać do optymalizacyjnych technik zarządzania. Jednocześnie ich elementy, przynależące do klas niższych szczebli<sup>2</sup>, można zaliczyć do zbioru technik diagnostycznych, planowania i kontroli [Mikołajczyk 1976, s. 279].

Zaproponowane klasy, zwłaszcza „techniki optymalizacji i prognozowania” i „techniki planowania i kontroli”, są nieostre, na co zwrócił uwagę Z. Martyniak [1976b, s. 347]. Jego zdaniem klasyfikacja metod i technik organizacji i zarządzania, która będzie jednocześnie wyczerpująca i rozłączna, jest mało prawdopodobna. Wynika to z tego, iż niektóre z metod są „wielofunkcyjne” zarówno w sensie funkcji, której służą, jak i funkcji zarządzania. Podane przez niego przykłady dotyczyły metod mierzenia i normowania pracy, które mogą być wykorzystane w ramach funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

Z. Martyniak zaproponował klasyfikację metod według stopnia ogólności, przedstawioną w dalszej części artykułu, i zakresu zastosowań. Uwzględniając podział bazujący na funkcjach zarządzania, pochodzący ze szkoły neoklasycznej i szkoły systemowej, autor zaprezentował dwa alternatywne ujęcia, które ukazano na rys. 1.



**Rys. 1.** Klasyfikacja funkcji zarządzania wg szkoły neoklasycznej i systemowej

Źródło: opracowano na podstawie [Martyniak 1976b, s. 348].

Szczególną uwagę Z. Martyniak poświęcił metodom organizatorskim, które podzielił na metody *par excellence* organizatorskie i wykorzystywane w organizowaniu. W pierwszej grupie znajdują się: badanie metod pracy, mierzenie pracy, wartościowanie pracy, normowanie pracy, koordynowanie procesów w czasie, koordynowanie procesów pracy w przestrzeni i analiza wartości organizacji. Do drugiej zaliczono natomiast następujące metody: socjopsychologiczne, ergonomiczne, sieciowe, eko-

<sup>2</sup> Przez niższe szczeble autorka rozumie podział technik organizatorskich na: badanie metod i organizowanie pracy administracyjno-biurowej, badanie metod i organizowanie pracy fizycznej, mierzenie i normowanie pracy, analiza wartości.

nometryczne, informatyczne, heurystyczne i badania operacyjne [Martyniak 1987, s. 130].

Twórcą interesującej klasyfikacji instrumentów zarządzania jest H. Mreła [1977]. Wskazując na brak jednoznacznego rozumienia określenia „organizacja i zarządzania” jako źródła trudności klasyfikacji, zaproponował podział metod zarządzania według takich kryteriów, jak: cel (funkcji zarządzania), przedmiot (systemy organizacyjne o różnym zakresie), język (stosowane modele).

Jeszcze inny ich podział przeprowadzony na płaszczyźnie działalności organizatorskiej przedstawił B. Hlavenka [1977], uwzględniając trzy kryteria klasyfikacji metod, a mianowicie: czas trwania procesu racjonalizatorskiego, problemy (czynniki) i obszary (rodzaj działalności).

Przedstawione powyżej ujęcia klasyfikacyjne pochodzące z lat 70. XX w. zostały ponownie poddane pod dyskusję przez Z. Mikołajczyk [2008]. Przesłanką było spostrzeżenie o zróżnicowanych zbiorach metod opisywanych w literaturze przedmiotu pod koniec XX w., w których wykorzystano odmienne kryteria. Klasyfikacje współczesnych metod i koncepcji zarządzania dotyczyły:

- zbiorów metod i technik upraszczających i systematyzujących pracę kierowniczą, będącą pochodną „zarządzania przez...” (*management by...*),
- metod zarządzania dedykowanych konkretnemu zagadnieniu, na przykład: analizie wartości, metodom wartościowania pracy itp.
- funkcji przedsiębiorstwa (np. produkcja, marketing),
- podziału na tradycyjne (klasyczne) i współczesne,
- „subdyscyplin” (obszarów zarządzania), np. zarządzanie wiedzą, zarządzanie finansami, zarządzanie procesowe.

Ponadto listę opracowaną przez Z. Mikołajczyk uzupełniają płaszczyzny funkcjonowania i rozwoju organizacji odnoszące się do:

- rodzaju organizacji (przedsiębiorstwo, organizacje *non profit* itp.),
- zasobów (zasoby materialne, ludzkie, wiedzy i informacji itp.),
- poziomów zarządzania (strategiczne, taktyczne, operacyjne) [Zakres... 2010].

Inną krajową klasyfikacją metod zarządzania jest propozycja K. Zimniewicza [2008, s. 136], oparta na niemieckiej literaturze przedmiotu. Cytowany autor wyszczególnił trzy grupy metod zarządzania, a mianowicie metody ukierunkowane na: wzrost produkcji, poprawę stosunków międzyludzkich i metody kompleksowe, zastrzegając się, że kryteria klasyfikacyjne, to jest rozłączność i zupełność, w tym przypadku nie są spełnione. Dodatkowo K. Zimniewicz wyjaśnia, że „nie da się przenieść kryteriów klasyfikacyjnych obowiązujących w metodologii nauk do klasyfikacji metod organizacji i zarządzania”, ponieważ „zastosowanie określonej metody może spowodować różne skutki [...] w różnych obszarach organizacji” [Zimniewicz 2008, s. 136].

Z zagranicznych klasyfikacji uwagę zwraca propozycja A. Chauveta [1997]. Autor zastosował analizę czynnikową 132 metod zarządzania. W rezultacie wyszczególnił rodziny metod, których nazwy pochodzą od kategorii personelu, czyli metody

organizatorów, menedżerów, techników, pracowników operacyjnych i osób kształtujących pracowników. Przyjęte przez A. Chauveta kryteria różnicujące to dwa wymiary: „sztywność (zamknięcie)-elastyczność (otwarcie)” i „przedsiębiorstwo (racjonalność)-jednostka (stosunki społeczne)”. Pierwszy wymiar określa stopień koncentracji na problemach wewnętrznych organizacji i uwzględniających wpływ otoczenia. Drugi wymiar to nastawienie na zadania i ludzi. Z powodu braku zdefiniowania kategorii pojawia się zastrzeżenie sformułowane przez Z. Martyniaka, związane z wielofunkcyjnością metod. Na przykład menedżer pełniący funkcję zarówno organizacyjną, jak i motywacyjną może korzystać także z metod przynależących do innych kategorii personelu.

Analizując klasyfikację Chauveta i elementy ujęte w opisie metod, można sformułować wniosek, iż dodatkowym kryterium może być miejsce pochodzenia metody. Takie rozwiązanie zastosował jeden z autorów niniejszego opracowania dla metod TQM [Ćwiklicki, Obora, 2011; Ćwiklicki 2011].

Przedstawione powyżej dominujące ujęcia klasyfikacyjne koncepcji i metod zarządzania bazują najczęściej na kryteriach: celu stosowania, funkcji i przedmiotu. O ile pierwszy poziom taksonomiczny jest względnie podobnie interpretowany, to na niższych poziomach kategorii systematycznych zaliczane do nich obiekty umieszczone są, w zależności od przyjętego głównego kryterium, w różnych grupach.

#### **4. Klasyfikacja koncepcji i metod zarządzania według stopnia ogólności i poziomu rozwoju**

Przykładem interesującej, współczesnej klasyfikacji koncepcji i metod zarządzania jest propozycja autorstwa H. Jagody i J. Lichtarskiego, łącząca dwie perspektywy: stopień ogólności i poziom rozwoju koncepcji i metod.

Zróznicowanie systematycznych sposobów postępowania w działalności organizatorskiej następuje ze względu na stopień szczegółowości ich opisu [Martyniak 1976a, s. 18]. W proponowanym przez Z. Martyniaka uporządkowaniu, nawiązującym do ujęcia R. Caude'a i pragmatycznej typologii metod J.M. Mouchota, pojawiają się najpierw zasady, a dalej podejścia (strategie organizatorskie, metodyki ogólne), metody szczegółowe, rodziny metod szczegółowych, metodyki szczegółowe, grupy technik i wreszcie techniki, jako najbardziej precyzyjnie opisane sposoby postępowania [Martyniak 1982, s. 29]. Według R. Caude'a metoda rozpatrywana na najwyższym poziomie abstrakcji pełni rolę zasady, a na najniższym staje się receptą, czyli techniką [Caude 1966, cyt. za: Martyniak 1976a]. Typologia J.M. Mouchota przewiduje pięć szczebli rozpatrywania metody ze względu na dokładność i ogólność opisu. Odpowiednio do nich pojawiają się mikrometody, metody lokalne, ogólne, strategie myślenia i mity twórczego myślenia [Mouchot 1966, cyt. za: Martyniak 1976a]. Taki podział stał się podstawą do przeprowadzenia klasyfikacji zarejestrowanych metod według stopnia ogólności, która może być także użyteczna na potrzeby grupowania i porządkowania współczesnych instrumentów zarządzania, obejmujących



jących pełny zbiór jego funkcji, zarówno w szerokim, jak i wąskim znaczeniu<sup>3</sup>. Tezę tę potwierdzają ujęcia klasyfikacyjne opracowane przez J. Lichtarskiego i H. Jagodę [2003].

I tak J. Lichtarski podkreśla, że współczesne instrumenty zarządzania, tworzące zbiór powiązanych ze sobą idei, zasad, metod, technik, narzędzi służących nadawaniu określonego wizerunku (kształtu) systemowi zarządzania w przedsiębiorstwie, charakteryzują się różnym stopniem ogólności. Badacz ten zaproponował, aby całą zhierarchizowaną strukturę powiązanych rozwiązań nazywać receptą lub pomysłem na zarządzanie i wyróżnić w rozpatrywanym systemie trzy poziomy różniące się stopniem szczegółowości propozycji, a mianowicie: koncepcję (filozofia, orientacja, podejście) – poziom I, metodę (metoda ogólna) – poziom II i technikę (metoda szczegółowa, technika, narzędzie) – poziom III [Lichtarski 2001, s. 27–28].

Z kolei H. Jagoda, analizując strukturę współczesnych koncepcji i metod zarządzania, wyróżnił dwie ich warstwy, ideową i utylitarną [Jagoda 1999, s. 10]. Pierwsza zawiera określone pomysły czy recepty, kreowane pod wpływem nowych paradygmatów zarządzania, wyzwań i problemów stających przed organizacją, których istotę można sprowadzić do określonej przebudowy systemu wartości, celów, mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warstwa druga, pragmatyczna, ściśle narzędziowa, zawiera właściwe dla urzeczywistnienia danej idei czy pomysłu sposoby postępowania o zróżnicowanym stopniu szczegółowości. Wydaje się, że spoiwem łączącym, ale także różnicującym współczesne instrumenty zarządzania są właśnie określone idee i paradygmaty. W rezultacie to one wpływają na rozwój organizacyjny, a kreowane na ich podstawie koncepcje, metody i techniki nadają systemowi zarządzania przedsiębiorstwu określony kształt.

H. Jagoda i J. Lichtarski, prowadząc pogłębione studium rozwoju współczesnych instrumentów zarządzania, zwrócili uwagę na potrzebę ich klasyfikowania ze względu na proces rozwoju, który przebiega dwukierunkowo. Pierwszy kierunek obejmuje rozwój metod, technik i narzędzi w obrębie danej koncepcji, drugi zaś przewiduje rozwój samej koncepcji, a w ślad za nią odpowiednie dostosowanie metod szczegółowych. W rezultacie pierwszego następuje zmiana proporcji w strukturze elementów tworzących dany system. W konsekwencji w cyklu rozwojowym dokonującym się w ramach pierwszego z wymienionych kierunków wyróżnia trzy fazy:

- wstępującą o dominacji rozbudowanej koncepcji nad słabo rozwiniętymi metodami szczegółowymi;

---

<sup>3</sup> Warto w tym miejscu nadmienić, iż klasyfikacja metod w ujęciu Z. Martyniaka powstała w latach 70. ubiegłego wieku, a zatem nie uwzględniała rozwoju tzw. przekrojowych koncepcji i metod zarządzania [Jagoda 1999]. Ich pojawienie się znalazło jednak wyraz w nowym podejściu tego badacza do klasyfikacji instrumentów zarządzania, uwzględniającym dorobek szkoły zasobowej oraz funkcjonalne obszary zarządzania. W strukturze nowych metod Z. Martyniak wyróżnił między innymi kompleksowe metody organizacji i zarządzania (w tym system S. Shingo, reengineering, benchmarking), metody zarządzania strategicznego, metody zarządzania informacją [Martyniak (red.) 1998].

- stabilizacyjną, w której następuje wyrównanie proporcji pomiędzy składowymi systemu (wyrównanie proporcji pomiędzy koncepcją a metodami i technikami niezbędnymi do jej realizacji), co oznacza zwiększenie stopnia konkretności i efektywności implementacyjnej koncepcji poprzez odpowiedni poziom instrumentalizacji;
- zstępującą, w której potencjał metod, technik i narzędzi w sensie ilościowym i jakościowym urasta do takich rozmiarów, iż zdecydowanie przeważa nad koncepcją, co oznacza autonomizację wybranej metody lub też zbioru technik w realizacji danej idei.

Zmiana miejsca koncepcji w strukturze instrumentarium zarządzania wydaje się być czynnikiem przyspieszającym drugi kierunek rozwojowy, a więc stymulować rozwój samej koncepcji. Nakładające się na siebie wertykalny i horyzontalny kierunki zmian w koncepcjach i metodach mogą tworzyć spiralę rozwojową, przynosząc postęp w metodologii zarządzania [Czekaj, Błaszczuk 2010].

Propozycja klasyfikacyjna badaczy ośrodka wrocławskiego jest przykładem umiejętnego połączenia dwóch kryteriów porządkowania i grupowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania, to jest stopnia ogólności opisu sposobu rozwiązywania problemów i poziomu rozwoju, istotnych z punktu widzenia pragmatyki menedżerskiej.

## 5. Procedura typologii koncepcji i metod zarządzania

Klasyfikację koncepcji i metod zarządzania można zatem realizować, posługując się różnymi kryteriami. Procedura typologii w takich ujęciach nie jest do końca jednoznaczna i nie zawsze w przypadku próby jej przeprowadzenia do innego zbioru metod lub przy włączeniu do badanego zbioru kolejnego prowadzi do tych samych wyników. Z powyższych względów warto zastosować takie rozwiązanie klasyfikacyjne, które pozwoliłoby na powielenie toku postępowania przez innych badaczy. Taka procedura typologii koncepcji i metod zarządzania została opracowana przez jednego z autorów na potrzeby klasyfikacji metod zarządzania informacją [Czekaj 2000]. Pomimo uwzględnienia tylko jednego rodzaju metod odniesionych do konkretnego obszaru (zarządzanie informacją), algorytm postępowania pozwala na aplikację do całego zbioru koncepcji i metod zarządzania.

W prezentowanej procedurze uznano, iż najbardziej przydatna będzie jedna z metod taksonomii cech jakościowych, do których należy: metoda taksonomii zgodności, metoda Smirnowa, technika diagraficzna, technika uporządkowania dendrytowego, metoda Warda [Gatnar 1998].

Podstawą metodyczną typologii jest metoda Warda, którą uważa się spośród hierarchicznych metod aglomeracyjnych za jedną z bardziej efektywnych [Steczkowski, Zeliaś 1997; Grabiński, Sokołowski 1984]. W opisywanym przypadku jako narzędzie wspomagające wykorzystano oprogramowanie komputerowe STATISTICA.

Podobnie jak w innych metodach hierarchicznych<sup>4</sup>, tak i w metodzie Warda ustala się hierarchię drzewkową elementów zbioru  $\Omega$ . Hierarchę określa uporządkowana dwójka  $\langle \Omega, V \rangle$ , w której  $V$  jest tak zwaną macierzą kofenetyczną, a jej elementami są wartości ultrametryki między  $\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n$ . Ultrametryka wskazuje poziom spotkania dwóch obiektów w drzewku połączeń (dendrogramie), który otrzymuje się na skutek krokowej aglomeracji operacyjnych jednostek taksonomicznych [Sokołowski 1992, s. 18].

Zastosowanie hierarchicznych metod aglomeracyjnych prowadzi do utworzenia pełnej hierarchii skupień z monotonicznie wzrastającym współczynnikiem ich podobieństwa [Grabiński 1992, s. 101]. Otrzymywane podziały na niepokrywające się podzbiory są tworzone przez proces aglomeracji, który należy na pewnym etapie przerwać. W literaturze przedmiotu brakuje jednego obiektywnego i ogólnie zaakceptowanego sposobu zaprzestania dalszego podziału [Sokołowski 1992], decyzja o zakończeniu pracy pozostawiona jest osobie dokonującej klasyfikacji. Najczęściej ma to miejsce w trakcie analizy struktury dendrogramu.

Miarą odległości w prezentowanej metodzie jest tak zwana odległość miejska (Manhattan, „taksówkowa”), będąca sumą bezwzględnych wartości różnic odpowiadających kolejnym cechom. Tego typu odległość jest bardziej adekwatna do cech skokowych tworzących przestrzeń klasyfikacyjną. Cechy charakteryzujące metody dobrano ze względu na aspekty funkcjonalne i strukturalne, starając się, aby oddawały najbardziej istotne właściwości wybranych metod, były zarówno zrozumiałe, jak i logicznie powiązane ze sobą, a także posiadały wysoką zmienność w zbiorze klasyfikowanych elementów i dużą współzmiennność z cechami nieuwzględnionymi w procesie klasyfikacji. Szczególną wagę przywiązano do trzech aspektów: sposobu prowadzenia badań, zakresu zastosowań i warunków stosowania metod. Należy dodać, iż każdą z cech uznano za równoważną. Cechom ogólnym przypisano zmienną liczbę cech szczegółowych<sup>5</sup>.

Do charakterystyki każdej z powstałych po podziale drzewa grup zastosowano średnie arytmetyczne. W celu sprawdzenia istotności różnic między nimi powinno się przeprowadzić test analizy wariancji. Ze względu na fakt, iż cechy koncepcji i metod zarządzania nie spełniają założenia o normalności rozkładu, otrzymane wyniki dodatkowo zweryfikowano, posługując się testem Kruskala-Wallisa (niepara-

---

<sup>4</sup> Do najbardziej spopularyzowanych hierarchicznych metod aglomeracyjnych zalicza się metodę najbliższego sąsiedztwa, najdalszego sąsiedztwa, środków ciężkości, mediany, średniej grupowej, wazonej średniej grupowej [Sokołowski 1992; Steczkowski, Zeliaś 1997; Gatnar 1998].

<sup>5</sup> Zidentyfikowano 17 cech ogólnych, takich jak: cel stosowania metody, obszar zastosowania metod, przedmiot badania metody, powiązanie metody ze strukturą organizacyjną, podejście do problemu, kierunek postępowania badawczego, stopień schematyzacji metod, dane przetwarzane w metodach, aspekt poszukiwanego rozwiązania, rodzaj myślowego podejścia, wykorzystanie metod heurystycznych, stopień informatyzacji metod, poziom rozwoju organizacyjnego wymagany przez metody, sposób stosowania metody, struktura podmiotu rozwiązującego problem, podmiot stosujący metodę i sposób wprowadzania zmian. Dokładny opis tych cech, jak i cech szczegółowych znajduje się w pracy J. Czekaja [2010].

metryczną analizą wariancji). Decyzje o odrzuceniu hipotezy o równości wartości przeciętnych były takie same bez względu na zastosowany rodzaj analizy wariancji – parametryczny czy też nieparametryczny. Z tego powodu wystarczy podać tylko jedną wartość prawdopodobieństwa testowego  $p$ , określającego prawdopodobieństwo uzyskania wyniku bardziej przeczącego testowanej hipotezie w porównaniu z tym otrzymanym. Hipotezę zerową odrzuca się, jeżeli  $p$  jest mniejsze od przyjętego poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ .

Całość procedury klasyfikacyjnej rozpoczyna się od przyporządkowania metodom i koncepcjom wybranych do klasyfikacji wartości cech diagnostycznych. Wynik tej pracy przedstawia macierz danych, na którą składają się określone wartości cech dla badanych metod. Następnym krokiem było uporządkowanie cech ogólnych ze względu na przyjęte płaszczyzny klasyfikacji, przedstawione powyżej. W dalszej kolejności opracowano macierz korelacji wartości cech metod, wykorzystując współczynniki korelacji liniowej, które powinno się traktować jako miary podobieństwa cech, a nie ich zależności w sensie statystycznym. Uzasadnieniem takiego wyboru jest stosunkowo mały zbiór możliwych wartości cech (od 1 do 3), co doprowadziłoby w przypadku zastosowaniu współczynników korelacji do tego, iż zbyt wiele metod otrzymałoby takie same rangi. W macierzy oznaczono gwiazdką te współczynniki, które świadczą o istotnym podobieństwie par cech (wartość  $p < 0,05$ ).

Do grupowania cech wykorzystano metody eliminacji wektorów [Chomątowski, Sokołowski 1978]. Za najbardziej reprezentatywną cechę podzbioru uznano cechę, która miała największy średni moduł współczynników korelacji z innymi z tego samego podzbioru.

W celu weryfikacji klasyfikacji przeprowadzono analizę dyskryminacyjną. W wyniku jej zastosowania (100% przyporządkowanych metod należało do tych samych grup) uzyskano potwierdzenie prawidłowości uzyskanych danych.

## 6. Zakończenie

Zaprezentowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych koncepcji i metod nie wyczerpują potencjalnego ich zbioru, niemniej jednak wydają się potwierdzać tezę o złożoności procesu klasyfikacji instrumentów zarządzania. Nie kwestionując użyteczności, a przede wszystkim przejrzystości różnych ujęć klasyfikacyjnych opierających się na zasadzie podziału uwzględniającej różne kryteria – cechy diagnostyczne, zasadne jest ich rozwinięcie o systematykę, a w dalszej kolejności o typologię współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Realizacja tego typu przedsięwzięć, a w szczególności ukazanie współczesnych instrumentów zarządzania jako systemu wiąże się, jak zauważa K. Zimmewicz [2008, s. 136], z „[...] gigantyczną pracą, wymagającą powołania dużego i interdyscyplinarnego zespołu”. Podobną opinię prezentuje Z. Mikołajczyk, stwierdzając, że „[...] taka naukowa klasyfikacja jest przedsięwzięciem trudnym, złożonym i wymagającym współpracy wielu osób i ośrodków akademickich”, a zadanie to ocenia jako niewdzięczne i nie-

opłacalne dla badaczy ze względu na niepewność w pozyskaniu funduszy na tego typu studia [Mikołajczyk 2008, s. 132].

Należy jednak wyrazić przekonanie, iż ranga problemu skłoni przedstawicieli różnych krajowych ośrodków naukowych prowadzących badania nad rozwojem współczesnych koncepcji i metod zarządzania do zespołowego podjęcia tego niezwykle aktualnego i istotnego wyzwania metodologicznego.

## Literatura

- Błaszczyc W., *Przydatność praktyczna metod zarządzania w świetle opinii menedżerów*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, red. W. Błaszczyc, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Budzanowska M., *Próba klasyfikacji metod zarejestrowanych przez A. Moles*, „Prakseologia” 1967, nr 26.
- Chauvet A., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
- Chomątowski S., Sokołowski A., *Taksonomia struktur*, „Przegląd Statystyczny” 1978, nr 2.
- Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
- Czekaj J., Błaszczyc W., *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Ćwiklicki M., Obora H., *Wprowadzenie do metod TQM*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Gatnar E., *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Giré A., *Théorie Ouverte des Systèmes*, L'Indisciplinaire, Lyon 1988.
- Grabiński T., *Metody taksonometrii*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
- Grabiński T., Sokołowski A., *Z badań nad efektywnością wybranych procedur taksonomicznych*, Zezsyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 181, Wydawnictwo AE, Kraków 1984.
- Hlavenka B., *System ewidencji technik i metod racjonalizacji*, „Przegląd Organizacji” 1977, nr 5.
- Jagoda H., *Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Więcej pytań czy odpowiedzi?*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 2.
- Jagoda H., Lichtarski J., *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Kozłowski J., *Narodziny i rozwój dyscyplin naukowych*, „Sprawy Nauki”, Biuletyn Komitetu Badań Naukowych, 1996, nr 1.
- Lichtarski J., *Koncepcje czy funkcje zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
- Martyniak Z., *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa 1976a.
- Martyniak Z., *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1976b, nr 8.
- Martyniak Z., *Metodologiczne podstawy doskonalenia organizacji przedsiębiorstw*, IWZZ, Warszawa 1982.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWN, Warszawa 1987.
- Martyniak Z. (red.), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.

- Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 1976, nr 7.
- Mikołajczyk Z., „Dżungla” metod zarządzania i konieczność jej uporządkowania, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red. J. Rokita, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2008.
- Moles A., Caude R., *Créativité et Méthodes d'Innovation*, Fayard-Mame, Paris 1970.
- Mreła H., *Koncepcje klasyfikacji metod i technik organizatorskich*, „Przegląd Organizacji” 1977, nr 5.
- Ostasiewicz W., *Statystyczne metody analizy danych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Sokołowski A., *Empiryczne testy istotności w taksonomii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 108, Wydawnictwo AE, Kraków 1992.
- Steczkowski J., Zeliaś A., *Metody statystyczne w badaniu zjawisk jakościowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
- Szweykowska A., Szweykowski J., *Botanika. Systematyka*, tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Zakres dyscyplin „ekonomia”, „finanse” i „nauki o zarządzaniu” w ramach dziedziny „nauki ekonomiczne”*, Komunikat nr 7/2010 Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów, <http://www.ck.gov.pl/index.php/komunikaty-ck/29-k-o-m-u-n-i-k-a-t-n-r-72010>, 20.06.2013.
- Ziemski S., *Metoda typologiczna i jej zastosowanie w prakseologii*, „Prakseologia” 1967, nr 26.
- Zimniewicz K., *Koncepcje zarządzania jako instrumenty wspomagające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, red. C. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Zimniewicz K., *O potrzebie dyskusji na temat metod zarządzania*, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.

## POSSIBLE AND RECOMMENDED WAYS OF GROUPING AND ARRANGING CONTEMPORARY MANAGEMENT CONCEPTS AND METHODS

**Summary:** In the paper the subject matter concerns the ways of grouping and arranging contemporary concepts and management methods. First the essentials of management methods' classification are presented. Then the review of the chosen classification conceptualizations are discussed with a special attention given to the categorization according to the level of the generality and development. Next the recommended typology procedure is offered. In conclusions the authors explain the limits of the study and formulate future research directions.

**Keywords:** classification, typology, management concepts and methods.