

Olaf Flak

Uniwersytet Śląski

USTALANIE CELÓW I ZADAŃ ZA POMOCĄ NARZĘDZI MENEDŻERSKICH ONLINE – WYNIKI OBSERWACJI

Wprowadzenie

Celem głównym artykułu jest przedstawienie wyników obserwacji ustalania celów i zadań na przykładzie osób pełniących funkcję menedżerów zespołów. Obserwacja została przeprowadzona na podstawie układu wielkości organizacyjnych z wykorzystaniem narzędzi menedżerskich, będących jednocześnie narzędziami badawczymi, zaimplementowanymi w *transistorshead.com*.

Celami szczegółowymi artykułu są:

- przedstawienie koncepcji podejścia procesowego oraz układu wielkości organizacyjnych,
- przybliżenie sposobu działania narzędzi menedżerskich na platformie *transistorshead.com*,
- przedstawienie wyników obserwacji w zakresie treści zarejestrowanych procesów,
- wskazanie obszarów zastosowania metody obserwacji z wykorzystaniem narzędzi menedżerskich online.

Artykuł, ze względu na swoją ograniczoną objętość, zawiera wiele odnośników do poprzednich prac autora, których znajomość ułatwi rozumienie przebiegu i wyników przeprowadzonej obserwacji.

1. Teoretyczne podstawy analizy procesu zarządzania

W literaturze proces definiuje się jako zbiór „(...) sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich”¹. Jednocześnie podejście cybernetyczne podkreśla, że celem procesu jest preferowany wynik osiągnięty w danym przedziale czasu².

¹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.

² Z. Gomółka, *Cybernetyka w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12.

Podobną definicję formułują dla nauk o zarządzaniu A. Stabryła i J. Trzcieniecki, według których proces może być rozumiany jako ciąg uporządkowanych działań prowadzących do osiągnięcia danego efektu w danym momencie lub przedziale czasu³.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją proces to zestaw czynności, ułożonych szeregowo lub – jak to piszą niektórzy autorzy – sekwencyjnie. Czynności wchodzące w skład procesów są uporządkowane i cały ten zestaw zmierza do realizacji pewnego celu⁴.

Można tu podać opinię E. Skrzypka i M. Hofmana, że „(...) prawidłowa oraz odpowiednia realizacja procesów w organizacji umożliwia osiągnięcie zakładanych rezultatów, w tym również ekonomicznych i finansowych”⁵.

Pojęcie procesu jest jednym z dwóch kluczowych pojęć, na podstawie których został zbudowany układ wielkości organizacyjnych, będący jednocześnie podstawą teoretyczną przeprowadzonej obserwacji⁶. Obok pojęcia procesu istotne jest jeszcze pojęcie zasobu, które również stanowi element składowy układu wielkości organizacyjnych. Ze względu na temat niniejszej publikacji oraz jej objętość, rozważania skupiono na analizie zaobserwowanych procesów, natomiast podejście zasobowe zostanie jedynie zaznaczone w opisie zastosowanych narzędzi menedżerskich w punkcie 2.

Aby wyjaśnić, dlaczego proces jako pojęcie znalazł się w układzie wielkości organizacyjnych, warto przypomnieć genezę tzw. podejścia procesowego. Zostało ono przedstawione, a przynajmniej nazwane, w 1996 r. przez M. Hammera i J. Champy’ego. Niektórzy autorzy, jak np. M. Romanowska i M. Trocki, twierdzą, że genezą tego podejścia jest podkreślenie dynamiki organizacji⁷.

Wyjaśniając rolę układu wielkości organizacyjnych w przeprowadzonej obserwacji, należy stwierdzić, że najważniejszą częścią układu wielkości organiza-

³ A. Stabryła, J. Trzcieniecki, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986, s. 132.

⁴ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 13-14.

⁵ *Ibid.*, s. 15.

⁶ O. Flak, *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2007, s. 64-74; O. Flak, *Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2008, s. 13-21; O. Flak, *Wymiary i wielkości mierzone w układzie wielkości organizacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2010, s. 11-21.

⁷ M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 10.

cyjnych są pojęcia obrazujące fakty występujące w organizacji podczas jej funkcjonowania. Pojęcia te nazywa się wielkościami organizacyjnymi⁸.

Fakty, podobnie jak stany rzeczy według filozofii L. Wittgensteina, mają pewne cechy. L. Wittgenstein, opisując swoją teorię faktów, twierdził, że „(...) świat jest w całości złożony z faktów”⁹. Aby jednak uchwycić dynamikę organizacji, stosując pojęcie faktu, należy podkreślić, że „(...) fakty (...) występują w stanach rzeczy”¹⁰.

Cechy faktów (odzwierciedlonych przez pojęcia) w układzie wielkości organizacyjnych są pogrupowane w wymiary i nazywają się wielkościami mierzonymi (wielkości mierzone celu i zadania zostały przedstawione w tab. 1-6 w punkcie 3). Cechy faktów obejmują całe spektrum parametrów – wielkości mierzonych, mających charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy¹¹.

W koncepcji układu wielkości organizacyjnych istnieją dwa rodzaje wielkości organizacyjnych: pierwotne i pochodne. Pierwotne odzwierciedlają fakty typu „rzecz” – w języku nauk o zarządzaniu są to zasoby. Pochodne wielkości organizacyjne odzwierciedlają fakty typu „zdarzenie” – w języku nauk o zarządzaniu są to procesy¹². Należy jednak wyjaśnić, że dla prostoty idei w układzie wielkości organizacyjnych nie rozróżnia się rodzaju faktów typu „zdarzenie” ze względu na czas ich trwania (np. na zdarzenia, wydarzenia, procesy itp.).

O rodzajach relacji w ontologii organizacji wykorzystanej w układzie wielkości organizacyjnych można przeczytać w dotychczasowych publikacjach autora¹³.

Podsumowując rolę układu wielkości organizacyjnych w przeprowadzeniu obserwacji procesu zarządzania (a dokładnie ustalania celów i zadań), należy stwierdzić, że układ wielkości organizacyjnych porządkuje w naukach o zarządzaniu sposób rozumienia relacji procesu i efektu, jaki zostaje osiągnięty w jego wyniku. Takie podejście, w zestawieniu z odpowiednio skonstruowanymi narzędziami badawczymi (co zostało przedstawione w punkcie 2), pozwala na poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące procesów, postawione przez T.A. El-Diraby’ego, C. Limę i B. Feisa. Dotyczą one następujących kwestii:

- jakie procesy się dzieją?
- jakie są główne atrybuty tych procesów?
- kto dokonuje tych procesów i w jakim stopniu?
- kto uczestniczy w tych procesach i w jakim stopniu?
- jakie są efekty procesu?

⁸ O. Flak, *Konceptualizacja...*, op. cit., s. 19.

⁹ C. Brink, I. Rewitzky, *Three Dual Ontologies*, „Journal of Philosophical Logic” 2002, 31, s. 544.

¹⁰ P. Prechtł, *Wprowadzenie do filozofii języka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007, s. 122.

¹¹ O. Flak, *Wymiary...*, op. cit., s. 11-21.

¹² O. Flak, *Konceptualizacja...*, op. cit., s. 18.

¹³ O. Flak, *Theoretical Foundation for Managers' Behavior Analysis by Graph-Based Pattern Matching*, „Contemporary Management Quarterly” Uniwersytet Jagielloński, w druku.

– jakie warunki muszą być spełnione, aby proces zaistniał?¹⁴.

W przypadku przeprowadzonej obserwacji odpowiedzi na niektóre z tych pytań zostały przedstawione w punkcie 3.

2. Przebieg obserwacji

Przeprowadzona obserwacja została zaplanowana na okres od 8 kwietnia do 4 czerwca 2013 r. Grupę obserwowaną stanowili studenci kierunku Zarządzanie specjalności menedżerskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, studujący na 2 semestrze studiów stacjonarnych 2 stopnia. Obserwację przeprowadzono dzięki uprzejmości dr Adriana Pyszki na podstawie zadanego studentom projektu przygotowania innowacji zarządczej w ramach przedmiotu Organizacja i techniki pracy menedżera.

Uczestnicy obserwacji (reprezentowani przez osoby pełniące rolę menedżera) mieli za zadanie przygotować złożony projekt innowacji zarządczej, składającej się z narzędzia menedżerskiego w wersji informatycznej oraz opisu technik używania tego narzędzia (treść projektu). Projekt miał zostać wykonany z wykorzystaniem dwóch narzędzi menedżerskich – goalera do ustalania celów i taskera do określania zadań niezbędnych w osiągnięciu tych celów (metoda i narzędzia zarządzania zadanym projektem). Goaler i tasker znajdują się na platformie transistorshead.com, dostępnej za pomocą przeglądarki internetowej.

Narzędzia informatyczne transistorshead.com służą do rejestrowania występowania cech faktów typu „rzecz” w różnych chwilach czasu, a więc rejestrują zmiany stanu rzeczy tych faktów. Inaczej mówiąc, rejestrują cechy (wielkości mierzone) zasobów powstałych jako efekt procesów.

Biorąc pod uwagę to, co zostało wyjaśnione powyżej na temat związku faktów i pojęć im odpowiadających w języku naturalnym a wielkościami organizacyjnymi, należy podkreślić, że narzędzia informatyczne rejestrują informacje na temat pierwotnych wielkości organizacyjnych w różnych momentach czasu¹⁵.

B.Z. Milnier, L.I. Jewienko i W.S. Rapaport wymieniają trzy podejścia do badania procesów zarządzania. Pierwsze polega na analizie treści, drugie odnosi się do badania organizacji procesu, a trzecie do technologii procesów zarządzania¹⁶.

¹⁴ T.A. El-Diraby, C. Lima, B. Feis, *Domain Taxonomy for Construction Concepts – Toward a Formal Ontology for Construction Knowledge*, „Journal of Computing in Civil Engineering” ASCE, October 2005, s. 396.

¹⁵ O. Flak, *Concept of Managerial Tools Based on the System of Organizational Terms* [w:] *Innovations in Management and Production Engineering*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 192.

¹⁶ B.Z. Milnier, L.I. Jewienko, W.S. Rapaport, *Organizacja zarządzania. Podejście systemowe*, PWE, Warszawa 1986, s. 33.

Przeprowadzona obserwacja dotyczyła treści procesu zarządzania – co zostało zaprezentowane w punkcie 3 – oraz organizacji procesu. Wnioski tego drugiego rodzaju znajdują się w poprzednich publikacjach autora¹⁷.

Stworzenie pojęć (czyli wielkości organizacyjnych), odzwierciedlających powyżej opisane rodzaje faktów, pozwala na poszukiwanie związków przyczynowych pomiędzy nimi (a dokładnie: faktami) w sposób inny niż najczęściej wykorzystywane metody badawcze w naukach o zarządzaniu¹⁸. Aby móc pozyskiwać informacje o faktach, potrzebne są nieco inne narzędzia badawcze, choć nie są one w swojej istocie rewolucyjne. Takie właśnie narzędzia, pozwalające przeprowadzać obserwację menedżera, zostały zaimplementowane na platformie transistorshead.com.

Jak pisze S. Stachak, stosowanie obserwacji w naukach społecznych ma zasadnicze znaczenie, ponieważ „(...) stosuje się ją do wiedzy faktualnej”¹⁹. Należy podkreślić, że przeprowadzona obserwacja została tak skonstruowana, aby spełniała warunki obserwacji naukowej. Była planowa, systematyczna, selektywna i ścisła²⁰.

Systematyczność obserwacji polegała na tym, że użycie obu narzędzi menedżerskich przez „menedżerów”, reprezentujących grupy studentów, było rejestrowane na osi czasu. Narzędzia, oprócz rejestracji treści ustalanych celów i określanych zadań, monitorowały użycie poszczególnych funkcji narzędzi w czasie (co zostało opisane w dalszej części artykułu). Interwały pomiędzy momentami obserwacji menedżerów były zatem ustalone przez nich samych w skutek ich własnych decyzji o użyciu któregoś z narzędzi.

Przeprowadzona obserwacja była selektywna, gdyż obserwacji poddano jedynie dwa aspekty zarządzania – ustalanie celów i określanie zadań do ich osiągnięcia, wraz z ich zmianą w czasie.

Obserwacja pracy menedżerów była ścisła w tym znaczeniu, że przed jej przeprowadzeniem ustalono dwa obszary danych: aktywność na osi czasu oraz treść pozostawionych w narzędziach informacji. Treść została określona przez wielkości mierzone opisujące wielkości organizacyjne pierwotne.

Aby zapoznać się z funkcjami narzędzi menedżerskich transistorshead.com, można zalogować się na stronie <http://transistorshead.com> jako login: kowalski, password: kowalski (ten użytkownik zawiera przykład dydaktyczny). Jeśli natomiast czytelnik chciałby sprawdzić działanie narzędzi poprzez samodzielne ustalenie celów i zadań, można zalogować się na stronie <http://transistorshead.com> jako login: nowak, password: nowak (ten użytkownik jest przeznaczony do przeprowadzania prób narzędzia).

¹⁷ O. Flak, *Results of the Observation of Managers Based on the System of Organizational Terms* [w:] *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2013, w druku.

¹⁸ O. Flak, *Wymiary...*, op.cit., s. 11-21.

¹⁹ S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 141.

²⁰ Ibid.

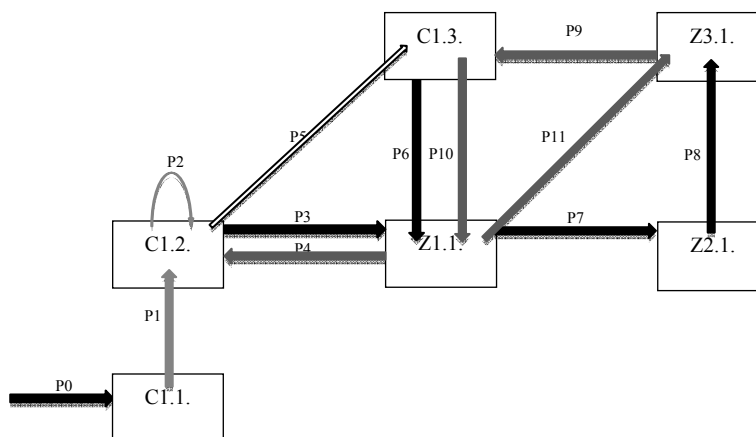
Na rys. 1 kolorem czarnym oznaczono procesy zapoczątkowane poprzez funkcję „add” narzędzia (dodaj nowy {cel; zadanie}). Ciemnoszary oznacza proces zapoczątkowany poprzez funkcję „view” narzędzia (zobacz {cel; zadanie}). Biały kolor to proces zapoczątkowany przez funkcję „edit” narzędzia (edytuj {cel; narzędzie}), a jasnoszary oznacza proces rozpoczęty poprzez funkcję „delete” narzędzia (usuń {cel; zadanie}). Akronim „Px” oznacza proces P o numerze od 1 do n. „Cy.i” oznacza cel C o numerze od 1 do m w i-tej wersji. „Zz.j” to zadanie Z o numerze od 1 do n w j-tej wersji.

Analiza treści procesów w punkcie 3 została przedstawiona w tabelach zawierających wybrane wielkości mierzone poszczególnych efektów procesów: celów i zadań. Jeśli kolumna „zarejestrowane informacje” zawiera znak „-” oznacza to, że menedżer nie wprowadził żadnych informacji w ramach danej wielkości mierzonej.

3. Analiza procesu zarządzania menedżera

Na rys. 1 przedstawiono graf postępowania menedżera jednej z grup biorących udział w obserwacji.

Analizując treść działań polegających na ustalaniu celów i zadań przez przykładowego menedżera, można stwierdzić, że jego postępowanie przebiegało w następujący sposób. Menedżer zapoczątkował proces P1 polegający na utworzeniu nowego celu C1.1 (cel 1. w wersji 1). Cel charakteryzował się wielkościami mierzonymi przedstawionymi w tab. 1.



Rys. 1. Graf postępowania menedżera jednej z grup biorących udział w obserwacji

Źródło: O. Flak, *Results of the Observation of Managers Based on the System of Organizational Terms* [w:] *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2013.

Tabela 1

Zarejestrowane informacje dla wybranych wielkości mierzonych celu C1.1

| Wielkości mierzone | Zarejestrowane informacje |
|--------------------|---|
| Wizja przyszłości | Stworzenie narzędzia ułatwiającego segregowanie poczty elektronicznej |
| Nazwa | Segregator |
| Okres osiągnięcia | – |
| Termin osiągnięcia | – |
| Miernik 1 | – |
| Miernik 2 | – |
| Miernik 3 | – |
| Miernik 4 | – |
| Miernik 5 | – |
| Treść celu | – |

Kolejnym procesem było ponowne rozpoczęcie pracy nad treścią celu C1, czego efektem było stworzenie celu C1 w wersji 2 (C1.2). Cel C1.2 charakteryzował się wielkościami mierzonymi przedstawionymi w tab. 2. Jak można z niej odczytać, menedżer podczas drugiego procesu ustalania celu 1 dookreślił mierniki 1, 2 i 3. W tym czasie menedżer sformułował także treść celu jako zdanie zrozumiałe dla członków jego zespołu, a także wskazał termin osiągnięcia celu.

Tabela 2

Zarejestrowane informacje dla wybranych wielkości mierzonych celu C1.2

| Wielkości mierzone | Zarejestrowane informacje |
|--------------------|--|
| Wizja | Stworzenie narzędzia ułatwiającego segregowanie poczty elektronicznej |
| Nazwa | Segregator |
| Okres osiągnięcia | – |
| Termin osiągnięcia | 30.05.2013 |
| Miernik 1 | Opis narzędzia w pliku tekstowym |
| Miernik 2 | Stworzenie narzędzia w Excelu |
| Miernik 3 | Stworzenie instrukcji używania narzędzia |
| Miernik 4 | – |
| Miernik 5 | – |
| Treść celu | Narzędzie segregacji poczty będzie ułatwiać pracę menedżera dzięki funkcji określania priorytetów oraz powiadomieniu sms |

Kolejnym procesem (P2) była próba ponownej edycji celu 1.2, jednak nie zakończyła się ona żadnymi zapisanymi zmianami w cechach tego celu. Następnie menedżer rozpoczął proces P3 polegający na próbie utworzenia nowego zadania Z1.1. Jednak nie zostało ono faktycznie stworzone (informacja o cechach zadania nie została zarejestrowana). Menedżer przeszedł wtedy ponownie do celu C1.2, jednak zrobił to za pomocą funkcji „view” (proces P4). Gdy obej-

rzał zawartość celu C1.2, rozpoczął proces edycji celu C1.2 (proces P5). W wyniku tego procesu powstał cel C1.3, czyli ten sam cel, ale już w wersji 3. Wielkości mierzone celu C1.3 przedstawia tab. 3.

Warto zwrócić uwagę, że w wersji 3 tego celu zostały zmienione mierniki jego osiągnięcia (został też dodany kolejny miernik 4). Menedżer zmienił również – przedłużył – termin realizacji celu.

Tabela 3

Zarejestrowane informacje dla wybranych wielkości mierzonych celu C1.3

| Wielkości mierzone | Zarejestrowane informacje |
|--------------------|--|
| Wizja | Stworzenie narzędzia ułatwiającego segregowanie poczty elektronicznej |
| Nazwa | Segregator |
| Okres osiągnięcia | – |
| Termin osiągnięcia | 10.06.2013 |
| Miernik 1 | Ułatwienie pracy menedżera |
| Miernik 2 | Segregacja poczty |
| Miernik 3 | Określenie wiadomości priorytetów |
| Miernik 4 | Powiadomienia sms |
| Miernik 5 | – |
| Treść celu | Narzędzie segregacji poczty będzie ułatwiać pracę menedżera dzięki funkcji określania priorytetów oraz powiadomieniu sms |

Następnie menedżer rozpoczął proces P6 polegający na utworzeniu celu zadania Z1.1. Tym razem uczynił to skutecznie w tym znaczeniu, że zapisał informacje na temat cech tego zadania. Wielkości mierzone zadania Z1.1 są przedstawione w tab. 4.

Tabela 4

Zarejestrowane informacje dla wybranych wielkości mierzonych zadania Z1.1

| Wielkości mierzone | Zarejestrowane informacje |
|--------------------|---|
| Realizowany cel | C1.3 |
| Nazwa | Opis w pliku tekstowym |
| Czas trwania | 3 tygodnie |
| Osoba 1 | Adam |
| Osoba 2 | – |
| Osoba 3 | – |
| Osoba 4 | – |
| Osoba 5 | – |
| Treść zadania | Wykonanie opisu narzędzia w pliku tekstowym |

Kolejnym procesem zapoczątkowanym przez menedżera był proces P7, który polegał na utworzeniu w narzędziu tasker platformy transistorshead.com nowego zadania Z2.1. Wielkości mierzone zadania Z2.1 są przedstawione w tab. 5.

Tabela 5

Zarejestrowane informacje dla wybranych wielkości mierzonych zadania Z2.1

| Wielkości mierzone | Zarejestrowane informacje |
|--------------------|---|
| Realizowany cel | C1.3 |
| Nazwa | Narzędzie w Excelu |
| Czas trwania | 2 tygodnie |
| Osoba 1 | Adam |
| Osoba 2 | Ewelina |
| Osoba 3 | – |
| Osoba 4 | – |
| Osoba 5 | – |
| Treść zadania | Stworzenie narzędzia w Excela ze wszystkimi funkcjami |

Menedżer utworzył również zadanie Z3.1 (proces P8). Wielkości mierzone zadania Z3.1 są przedstawione w tab. 6.

Tabela 6

Zarejestrowane informacje dla wybranych wielkości mierzonych zadania Z3.1

| Wielkości mierzone | Zarejestrowane informacje |
|--------------------|---------------------------|
| Realizowany cel | C1.3 |
| Nazwa | Instrukcja użytkownika |
| Czas trwania | 1 tydzień |
| Osoba 1 | Asia |
| Osoba 2 | – |
| Osoba 3 | – |
| Osoba 4 | – |
| Osoba 5 | – |
| Treść zadania | Napisanie użytkownika |

Ostatnie trzy procesy polegały na korzystaniu z funkcji „view” narzędzi na platformie transistorshead.com. Po utworzeniu zadania Z3.1 menedżer powrócił do celu C1.3, ale tylko obejrzał jego treść (proces P9). Następnie obejrzał treść zadania Z1.1 (proces 10), a po pewnym czasie obejrzał także treść zadania Z3.1 (proces 11). Można się domyślać, że zamierzeniem menedżera było skontrolowanie lub sprawdzenie spójności ostatniej wersji celu, jaki stworzył – C1.3 – oraz utworzonych zadań zmierzających do jego osiągnięcia.

Podsumowując rozważania na temat treści celów i zadań, jakie ustalił menedżer, można stwierdzić, że w trzech krokach doszedł on do celu obowiązującego w dalszej części realizacji obserwowanego przedsięwzięcia. Dopiero, gdy menedżer uznał cel za ustalony (wersja C1.3), przystąpił do określenia trzech zadań zmierzających do jego osiągnięcia. Należy wskazać, że wcześniej – po ustaleniu celu C1.2 – próbował określić pierwsze zadanie Z1.1, ale zrezygnował z tego i ponownie zaczął pracować nad celem, zapisując w końcu cel C1.3. Pod koniec pracy nad zadaniami sprawdził ich spójność z ustalonym celem C1.3.

Zachowanie menedżera poddanego obserwacji wydaje się bardzo racjonalne i odpowiadające podręcznikowym zasadom postępowania w takiej sytuacji. Jednak należy podkreślić, że opisany przykład jest jednym z trzech, jakie zostały wyselekcjonowane z 8 grup biorących udział w badaniu. Pozostałe dwa przypadki nie przedstawiają już tak tradycyjnego podejścia do ustalania celów i zadań podczas realizacji przedsięwzięcia. Ze względu na objętość niniejszego opracowania autor zdecydował się zaprezentować tylko jeden przykład zachowania menedżera, pozostałe zostały opisane w innych publikacjach autora²¹.

Jak zostało przedstawione na rys. 1 oraz w tab. 1-6 zastosowanie obserwacji jako metody badań i narzędzi menedżerskich online pozwala na znalezienie odpowiedzi na następujące pytania postawione przez T.A. El-Diraby'ego, C. Lime i B. Feisa. Są to:

- jakie procesy się dzieją?
- jakie są główne atrybuty tych procesów?
- kto uczestniczy w tych procesach i w jakim stopniu?
- jakie są efekty procesu?

Podsumowanie

Przeprowadzona obserwacja pracy menedżerów w prostym przedsięwzięciu pokazuje, jak efektywne wyniki badawcze może dać metoda obserwacji w połączeniu z narzędziami menedżerskimi online. Narzędzia te mają dwie funkcje. Po pierwsze ułatwiają pracę menedżerowi, a po drugie rejestrują jego aktywność podczas zarządzania zespołem w czasie realizacji przedsięwzięcia.

Pierwsze tego typu obserwacje przeprowadzili Frank i Lilian Gilbreth na początku XX w. Przedmiotem obserwacji byli robotnicy i ich ruchy robocze. Posłużyli się wówczas cyklografią. Ukoronowaniem tych badań było przedstawienie 17 mikroruchów elementarnych²².

H. Bieniok pisał, że: „Głównym przedmiotem (...) prac (...) były badania ruchów roboczych i czasu pracy oraz poszukiwania doskonalenia metod pracy, które obniżałyby poziom marnotrawstwa wysiłku robotników”²³. Gdy w XXI w. słowo „robotników” zamieni się na „menedżerów”, możliwe jest – tak jak w przedstawionym przykładzie w punkcie 3 – analizowanie mikroruchów roboczych menedżerów. Przedstawiony przykład mikroruchów obejmuje jedynie ustalanie celów i zadań, jednak wiele innych dziedzin aktywności menedżerskiej może być obserwowanych w ten sam sposób.

²¹ O. Flak, *Results...*, op. cit., w druku.

²² S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 93.

²³ H. Bieniok, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999, s. 30.

W przyszłości jest planowane stworzenie kolejnych narzędzi menedżerskich, aby na podstawie danych w nich zgromadzonych określać wzorce zachowania menedżerów i ich praktyki zarządcze.

Literatura

- Bieniok H., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999.
- Brink C., Rewitzky I., *Three Dual Ontologies*, „Journal of Philosophical Logic” 2002, 31.
- El-Diraby T.A., Lima C., Feis B., *Domain Taxonomy for Construction Concepts – Toward a Formal Ontology for Construction Knowledge*, „Journal of Computing in Civil Engineering” ASCE, October 2005.
- Flak O., *Concept of Managerial Tools Based on the System of Organizational Terms* [w:] *Innovations in Management and Production Engineering*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
- Flak O., *Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2008.
- Flak O., *Results of the Observation of Managers Based on the System of Organizational Terms* [w:] *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2013.
- Flak O., *Theoretical Foundation for Managers' Behavior Analysis by Graph-Based Pattern Matching*, „Contemporary Management Quarterly” Uniwersytet Jagielloński, w druku.
- Flak O., *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2007.
- Flak O., *Wymiary i wielkości mierzone w układzie wielkości organizacyjnych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2010.
- Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Milnier B.Z., Jewienko L.I., Rapaport W.S., *Organizacja zarządzania. Podejście systemowe*, PWE, Warszawa 1986.
- Prechtl P., *Wprowadzenie do filozofii języka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.
- Romanowska M., Trocki M., *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Stabryła A., Trzcieniecki J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986.
- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.

GOALS AND TASKS SETTING WITH ONLINE MANAGEMENT TOOLS – RESULTS OF AN OBSERVATION

Summary

The aim of this article is to present the results of the observation based on the system of organizational terms and management tools in transistorshead.com. The theoretical foundation for the tools is the system of organizational terms described in previous works of the author. The observation was conducted for the research how the managers behave during managing projects.

The paper consists of theoretical introduction to the theory of process and resources approaches as well as results of the observation of one manager's behavior.