



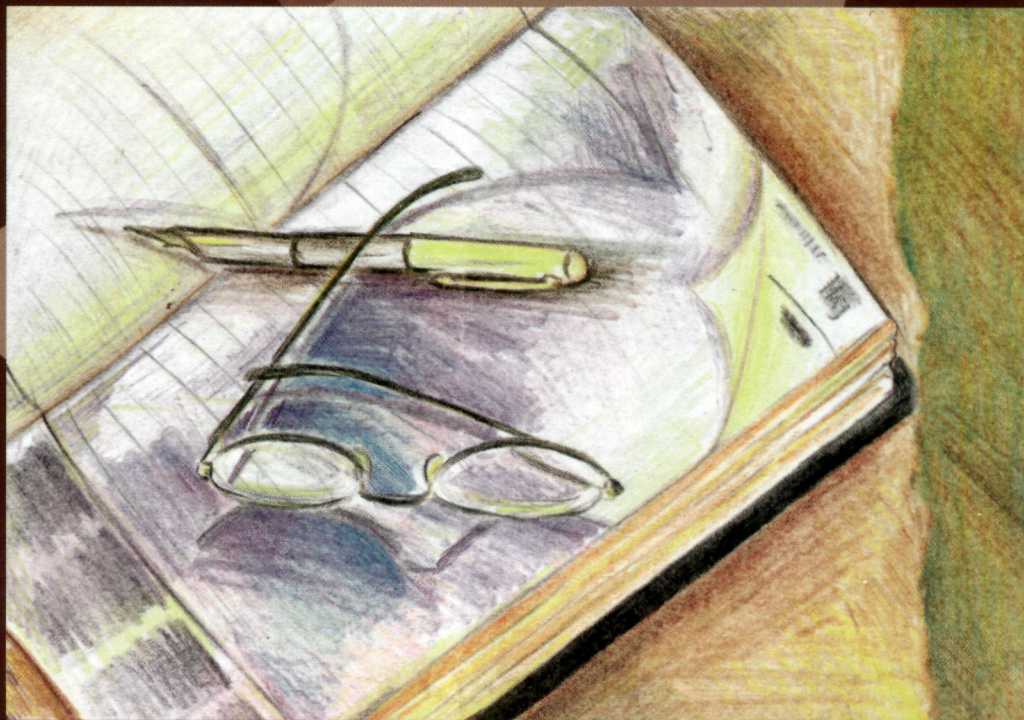
Prace naukowe
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Rafał Krupski

Podstawy Organizacji i Zarządzania

Wydanie V

Seria:
Zarządzanie
i Marketing



Wałbrzych 2004

WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA
ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PRACE NAUKOWE NR 1
SERIA: ZARZĄDZANIE I MARKETING

SCIENTIFIC PAPERS No 1
MANAGEMENT AND MARKETING

RAFAŁ KRUPSKI

THE BASICS OF THE ORGANISATION
AND MANAGEMENT

WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA
ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PRACE NAUKOWE NR 1
SERIA: ZARZĄDZANIE I MARKETING

RAFAŁ KRUPSKI

PODSTAWY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Wydanie 5 zmienione

Wydawnictwo **I-BiS**
2004

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

RECENZENT
prof. dr hab. Tadeusz Listwan

PROJEKT OKŁADKI
BIMART s.c.

REDAKTOR WYDAWNICTWA
Ryszard Szlagor

REDAKTOR TECHNICZNY
Włodzimierz Bieroński

© Copyright by Walbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Walbrzych 1997-2004

Printed in Poland

ISBN 83-85773-67-3

I-BiS Wydawnictwo, Wrocław 2004
Wydanie V. Nakład 1000+30 egz.
Druk: Drukarnia L.S. Kończyk

Spis treści

Wstęp	7
Wstęp do wydania drugiego	10
Wstęp do wydania trzeciego	11
Wstęp do wydania czwartego	11
Wstęp do wydania piątego	12
Rozdział I. Organizacja i zarządzanie. Pojęcia podstawowe	13
1. Istota organizacji	13
2. Otoczenie organizacji	23
3. Formy własności majątku organizacji. Przedsiębiorstwo	24
4. Domeny (przedmiot działalności) przedsiębiorstwa i jego funkcje	27
5. Cykl życia organizacji	28
6. Władza organizacyjna	30
7. Zarządzanie – pojęcia podstawowe	32
8. Kierownicy (menedżerowie)	41
9. Metody zarządzania	42
10. Poziomy zarządzania	45
Rozdział II. Planowanie	47
1. Planowanie – ujęcia, definicje	47
2. Metody planowania	55
Rozdział III. Struktura organizacyjna	65
1. Struktura organizacyjna – pojęcia podstawowe	65
2. Rodzaje struktur organizacyjnych	68
3. Czynniki determinujące strukturę organizacyjną	82
4. Metodyka projektowania struktur organizacyjnych	83
Rozdział IV. Zabezpieczenie kadr	90
1. Zabezpieczenie kadr jako funkcja zarządzania	90
2. Planowanie kadr	92
3. Rekrutacja i selekcja	94
4. Wynagradzanie	95
5. Rozwój kadry	96
6. System ocen pracowników	97
7. Planowanie karier	97

Rozdział V. Kierowanie w węższym znaczeniu (directing)	99
1. Kierowanie w węższym znaczeniu (directing) w kontekście zarządzania i przywództwa	99
2. Przywództwo i style kierowania	103
3. Motywacja	108
4. Komunikacja w organizacji	115
Rozdział VI. Kontrola	118
Rozdział VII. Zarządzanie strategiczne	123
1. Istota strategii i zarządzania strategicznego	123
2. Rodzaje strategii	127
3. Implementacja strategii	131
4. Controlling strategiczny	135
Rozdział VIII. Kultura organizacyjna	137
1. Pojęcie i znaczenie kultury organizacyjnej	137
2. Typy kultur organizacyjnych	140
Rozdział IX. Zarządzanie zmianami	145
1. Filozofia i podstawowe kategorie zarządzania zmianami ..	145
2. Wybrane koncepcje zarządzania zmianami	152
Rozdział X. Kierunki i paradygmaty nauk o organizacji i zarządzaniu	159
1. Kierunki i twórcy naukowych podstaw organizacji i zarządzania	159
2. Paradygmaty w teorii organizacji i zarządzania	163
Rozdział XI. Ujęcie systemowe	167
1. Istota ujęcia systemowego	167
2. Ujęcie systemowe w teorii organizacji i zarządzania	169
3. Metodologia systemowa	171
4. Zastosowania	175
Literatura	180

Wstęp

Interdyscyplinarny charakter nauk o organizacji i zarządzaniu stwarza wiele problemów: językowych, metodycznych, aksjologicznych. Wiele dyscyplin naukowych takich, jak: psychologia, socjologia, matematyka, ekonomia itp. traktuje organizację jako jeden z autonomicznych przedmiotów swoich badań. Ich niekwestionowany dorobek determinuje oryginalność problemów i ich rozwiązań z dziedziny zarządzania. Ten egzogeniczny charakter determinant wymusza permanentną adaptację osiągnięć innych nauk w naukach o organizacji i zarządzaniu. Istnieją również determinanty rozwoju tych nauk w pewnym sensie endogeniczne. Wynikają z ważności praktycznych problemów organizacji i funkcjonowania współczesnych firm. Na przykład wysoka turbulencja otoczenia koncentruje uwagę firm na pozyskiwaniu zasobów i oryginalności rozwiązań w stosunku do klientów i konkurentów. Dlatego też niektóre tradycyjne funkcje organiczne zyskują niebywałą rangę wręcz samodzielnych dyscyplin. Obok więc tradycyjnych zagadnień: zarządzania produkcją, zarządzania kadrami pojawiły się inne, np.: zarządzania marketingiem, kapitałem (lub w węższym zakresie – zarządzania finansami), które już od lat zyskały rangę względnie autonomicznych dyscyplin zarządzania.

Akcentowanie określonych determinant egzogenicznych i endogenicznych przez grupy teoretyków i praktyków zarządzania generuje paradygmaty i szkoły zarządzania. Jednakże opowiedzenie się przy jednej grupie poglądów zubaża opis problemów i generowanie potencjalnych rozwiązań rzeczywistości organizacyjnej przedsiębiorstw. Wydaje się więc, że nauki o zarządzaniu powinny w istocie zmierzać ku metodologii organizacyjnej, korzystając z własnego, oryginalnego dorobku oraz dorobku innych nauk. Praktycy zaś „oprzyrządowani” w uniwersum metod wybieraliby, w zależności od kontekstu sytuacyjnego i ich systemów wartości, odpowiadające im sposoby postępowania lub też kreowaliby na ich podstawie nowe metody. Uważny czytelnik znajdzie potwierdzenie takiej postawy autora w niniejszej pracy.

Takie widzenie podstawowej roli nauk o organizacji i zarządzaniu komplikuje nieco sytuację, w której próbuje się przedstawić zagadnienia zarządzania w encyklopedycznym skrócie. Co przyjąć za „oś” kon-

strukcji rozważań? Jakie problemy przyjąć za główne i jednocześnie stanowiące *differentia specifica* dyscypliny (dyscyplin naukowych) o organizacji i zarządzaniu. Czy używając słowa – „Podstawy” należy strukturalizować swe poglądy w kategoriach: ontologicznych, epistemologiczno-metodycznych i aksjologicznych?

Takie i inne wątpliwości, pytania pozostawiam tu bez odpowiedzi. Podręcznikowy charakter tej publikacji tłumaczy nieco ich brak, a jednocześnie usprawiedliwia nieskromność przy formułowaniu tytułu pracy. Słowo „Podstawy” oznacza tu więc ograniczenie się do prezentacji treści zarządzania w układzie funkcji zarządzania. Ich treść i podział też nie jest w teorii jednoznaczny. Dlatego i w tym wypadku należało dokonać określonego wyboru. Ostatecznie przyjąłem podział funkcji zarządzania według H. Koontza i C. O'Donella, czyli:

- planowanie (planning),
- organizowanie (organizing),
- zabezpieczenie kadr (staffing),
- kierowanie w węższym znaczeniu (directing),
- kontrola (controlling).

Zagadnienia te obejmują kolejno rozdziały od II do VI. Taki, klasyczny podział funkcji można krytykować, jako że w miarę adekwatnie opisuje jedynie podstawowe problemy zarządzania taktyczno-operacyjnego. Jednakże umiejscowienie podstawowych problemów z zakresu strategii w rozdziale o planowaniu częściowo łagodzi ten zarzut biorąc pod uwagę przeznaczenie publikacji. Więcej kontrowersji może wzbudzić funkcja: „directing”, standardowa w ujęciach podręczników amerykańskich, lecz niekonwencjonalna, a nawet sprzeczna z rodzimymi paradygmatami. Jej treść obejmuje:

- przywództwo i style zarządzania,
- motywacje,
- komunikację w organizacji.

W takim wydaniu jej zakres jest szerszy aniżeli zakres funkcji zarządzania nazywanej w klasycznych polskich ujęciach jako: motywowanie lub rzadziej: przewodzenie.

W pierwszym rozdziale starałem się przedstawić różnorodne spektrum podstawowych kategorii organizacji i zarządzania. W ostatnim natomiast zaprezentowałem historyczne i niektóre współczesne poglądy na temat zarządzania w formie podstawowych kierunków i paradygmatów nauk o organizacji i zarządzaniu.

Książka przeznaczona jest dla studentów studiujących na kierunkach: ekonomia, finanse i bankowość, zarządzanie i marketing, informatyka i ekonometria, międzynarodowe stosunki gospodarcze, towaroznawstwo. Na niektórych z nich, zwłaszcza na poziomie licencjackim, poznanie jej treści mogłoby być w ogóle podstawą zaliczenia przedmiotu. Na studiach podyplomowych książka mogłaby stanowić tło, punkt wyjścia do omawiania specjalistycznych zagadnień.

Modułowa w istocie konstrukcja treści pozwala na dalsze jej rozbudowywanie. W ewentualnych kolejnych edycjach można jej treści rozszerzać o zagadnienia np.: zarządzania produkcją, zarządzania marketingiem, zarządzania kapitałem (finansami) itp. Niezależnie od tego można przedstawiać przekrojowe problemy: zarządzania zmianami, zarządzania informacjami, podejmowania decyzji, kultury organizacyjnej, zarządzania jakością, zarządzania innowacjami i techniką, a nawet zarządzania przestrzenią wirtualną. Wraz z ich uwzględnianiem zmieni się i tytuł przyszłej publikacji, po prostu na: *Organizacja i zarządzanie*. Mam jednak nadzieję, że i w tej postaci książka okaże się przydatna w kształceniu przyszłych menedżerów.

Rafał Krupski

Wrocław, 12 stycznia 1997 roku

Wstęp do wydania drugiego

Względne powodzenie pierwszego wydania książki, naciski Wydawcy na dodruk wyczerpanego nakładu, skłoniły mnie do przygotowania drugiej wersji opracowania *Podstawy organizacji i zarządzania*. W porównaniu z pierwszym wydaniem opracowanie rozszerzono o zagadnienia kultury organizacyjnej. Modułowa struktura pracy umożliwia dodawanie opisów poszczególnych problemów w formie kolejnych rozdziałów, nie niszcząc przyjętej ogólnej konwencji prezentacji. Konwencją tą jest trzon funkcji zarządzania (rozdziały II–VI). Inne ujęcia mają względem tego charakter przekrojowy i mogą być porządkowane według różnych kryteriów. Może to być kryterium funkcji organicznych (zarządzanie marketingowe, zarządzanie produkcją, zarządzanie finansami). Może to być kryterium metod lub instrumentów zarządzania. Problematyka kultury organizacyjnej przynależy, jak się wydaje, do tych ujęć.

Skromne objętościowo zmiany usprawiedliwia szybkie tempo wydania książki (kwiecień 1997 I wydanie, wrzesień 1997 II wydanie).

Mam nadzieję, że książka spełni swe edukacyjne zadanie we wstępnym etapie kształcenia menedżerów, a przede wszystkim skłoni czytelników do dalszego studiowania specjalistycznej literatury przedmiotu.

Rafał Krupski

Wrocław, 9 września 1997 roku

Wstęp do wydania trzeciego

Dobra passa książki trwa. Wyczerpany drugi nakład, dalsze zainteresowanie kolejną edycją sprawiło, że proponuję Państwu trzecie już wydanie *Podstaw organizacji i zarządzania*. Prezentowane w drugim wydaniu zagadnienia uzupełniłem o problematykę zarządzania zmianami. Zarządzanie zmianami do niedawna uważano za kolejną metodę zarządzania. Obecnie podnosi się te zagadnienia do rangi subdyscypliny zarządzania. Podkreśla się, że zarządzanie zmianami jest ze swej istoty nauką i praktyką wdrażania projektów struktur i procesów, które są treścią klasycznych ujęć teorii organizacji i zarządzania.

Chciałbym, by to wydanie, jak poprzednie, okazało się przydatne w procesie kształtowania przyszłych menedżerów.

Rafał Krupski

Wrocław, 23 marca 1999 roku

Wstęp do wydania czwartego

Wydaje się, że książka została już zaakceptowana jako podręcznik w wyższych szkołach kształcących w zakresie zarządzania. Dlatego też w kolejnej edycji proponuję Państwu wersję podręcznika rozszerzoną o zagadnienia podejścia systemowego. Wydaje się, że jest to wiodący paradygmat nauk o organizacji i zarządzaniu, choć przez ostatnich dwadzieścia lat jakby zapomniany. Obecnie, dzięki książce P.M. Senge'a (*Piąta dyscyplina*), a także dzięki niektórym nurtom zarządzania strategicznego, ujęcie systemowe jest jakby na nowo odkrywane.

Rafał Krupski

Wrocław, 17 listopada 1999 roku

Wstęp do wydania piątego

Kilka tysięcy egzemplarzy w ramach czterech wydań książki świadczy o ciągłym zainteresowaniu czytelników studiujących zarządzanie na kierunkach ekonomicznych. Swoistą wartością książki jest trzon klasycznego ujęcia organizacji i zarządzania, definiujący podstawowe pojęcia i kategorie, nadal aktualne pomimo znacznej turbulencji w nauce i praktyce gospodarczej. Modułowa konstrukcja książki pozwala dodawać do „klasycznego trzonu” kolejne zagadnienia ważne z punktu widzenia opisu i rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania. W tym, piątym już wydaniu, uwzględniono dodatkowo zagadnienia zarządzania strategicznego, nurtu wykreowanego w połowie lat sześćdziesiątych, a rozwijanego od połowy lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Aktualnie zarządzanie strategiczne traktowane jest jako względnie autonomiczna nauka w ramach nauk zarządzania.

Rafał Krupski

Jugów, 16 listopada 2003 roku

Rozdział I

Organizacja i zarządzanie.

Pojęcia podstawowe

1.

Istota organizacji

Potocznie pod pojęciem **organizacji** rozumie się: ład, porządek, logikę w jakiegokolwiek dziedzinie działalności lub w zbiorach przedmiotów czy pojęć ¹.

Prakseologiczny nurt teorii organizacji i zarządzania wyodrębnił trzy znaczenia **organizacji**:

- czynnościowe, pod którym rozumie się procesy organizowania,
- atrybutowe, oznaczające cechę rzeczy, czyli układ powiązanych ze sobą elementów składających się na określoną całość,
- rzeczowe, czyli jako rzecz zorganizowana, istniejąca w wymiarach: przestrzennym i w zmieniającym się czasie, złożona z ludzi i innych elementów połączonych ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia określonego celu.

Organizację w znaczeniu atrybutowym i rzeczowym (organizacja jako cecha rzeczy i procesów zorganizowanych oraz jako sama rzecz, której przysługuje ta cecha) J. Zieleniewski nazywa **organizacją** w znaczeniu rezultatowym².

Najpopularniejszą jednak prakseologiczną definicją **organizacji** jest definicja T. Kotarbińskiego, według której jest ona „...pewnym rodzajem całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taką całością, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”³. W świetle późniejszych teorii uzasadnione jest również określenie odwrotne, tzn. **organizacja** to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części. Według

¹ Z. Martyniak, *Podstawowe pojęcia teorii działalności organizatorskiej*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, vol. X, 1971.

² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 267.

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 74.

A.K. Koźmińskiego i K. Obłója „...jedynie te dwa określenia łącznie trafnie oddają warunek konieczny i wystarczający istnienia organizacji”⁴.

Współprzyczynianie się, współdziałanie, jako kluczowe kategorie organizacji w konwencji prakseologicznej, prowadzą ku pojęciu synerгии w organizacji.

Synergia to takie zestawienie dwóch lub więcej elementów, by ich oddziaływanie (w przypadku podmiotów – działanie) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie (efekt $2+2=5$). Na efekt synergiczny składają się efekty: organizacyjny (związany np. z podziałem pracy) i efekt facylitacyjny (związany np. z kontaktem wzrokowym, słuchowym itp.)⁵.

W ujęciu systemowym **organizacja** utożsamiana jest z systemem. **System** – to zbiór celowo wyodrębnionych elementów w czasoprzestrzeni, na którym zdefiniowano relację (relacje) o pewnych właściwościach lub w innych ujęciach. **System**, to zbiór elementów (rzeczywistych, pojęciowych) sprzężonych ze sobą albo – zbiór elementów w interakcji.

W bardziej merytorycznym ujęciu jest systemowa definicja organizacji R.L. Ackoffa. Według niego **organizacja** jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa składniki zachowujące się rozmyślnie i mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalne oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowania się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni w nim funkcję kontrolno-kierowniczą⁶. System rozmyślny to taki, który określa własne cele. Jego co najmniej dwa elementy również muszą mieć zdolność do identyfikacji własnych celów. W organizacji zachodzi funkcjonalny podział pracy w dążeniu do zrealizowania wspólnego zamierzenia (celu). Autor założył, że w organizacji musi istnieć przynajmniej jeden podsystem pełniący funkcję kontrolno-kierowniczą. Współcześnie paradygmat konieczności istnienia ta-

⁴ A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 18.

⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

⁶ R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia”, 2 (46), 1973.

kiego członu jest podważany. Dowodem na to są organizacje bez przywódców.

Każda **organizacja** jest strukturalnie wyodrębniona z otoczenia. Wyodrębnione obiekty mogą mieć różnorodny charakter i prowadzić różną działalność (gospodarczą, społeczną, polityczną, religijną itp.). Różnice pomiędzy poszczególnymi obiektami (wyodrębnionymi systemami) polegają nie tylko na specyfice działalności (rodzaju aktywności ludzkiej), ale również na różnym stopniu spójności organizacji mierzonym liczbą i siłą sprzężeń między elementami. Po to, by istnieć i rozwijać się, każda organizacja musi utrzymywać ekwiwalentną wymianę z otoczeniem, adaptować się do zachodzących tam zmian, czyli generalnie utrzymywać stan zbliżony do pewnej równowagi energetycznej i informacyjnej z otoczeniem. W przypadku organizacji przedsiębiorstwa chodzi o utrzymanie równowagi materialnej i społecznej tak w stosunku do otoczenia, jak i jej wnętrza. Taka **organizacja** jest ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym⁷. Za H. Leavittem przyjęto, że **organizacja** stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość (system) złożoną z czterech podstawowych elementów (podsystemów), a mianowicie⁸:

- celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,
- ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania,
- wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim,
- formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.

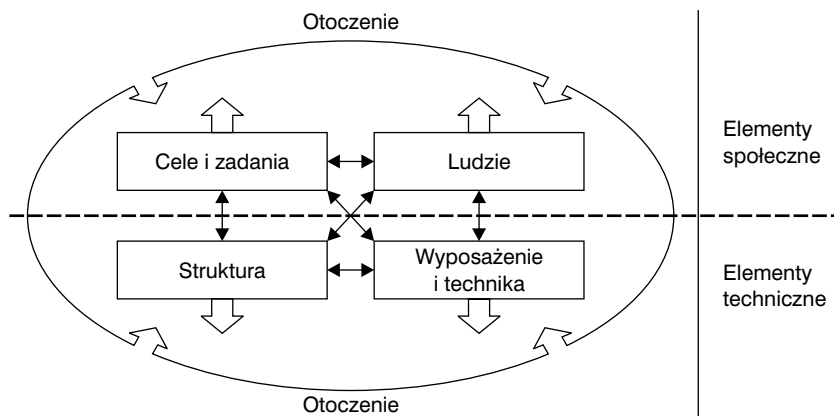
Dwa pierwsze elementy należą do społecznych, dwa następne do technicznych.

Kategoria celu jest różnie definiowana w literaturze tematu. W krótkim, prakseologicznym ujęciu „...**cel** to zdarzenie zamierzone przez sprawcę”⁹. W szerszych ujęciach, jak np. L. Krzyżanowskiego, **cel** jest to określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub

⁷ A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys...*, *op. cit.*, s. 20.

⁸ *Jw.*, s. 20.

⁹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, *op. cit.*, s. 32.



Rys. 1.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny

Źródło: A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

rezultat działania organizacji (systemu), możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania, **zadanie** zaś jest to wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu. **Misja** natomiast to przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji¹⁰.

Cele organizacji często utożsamiane są z funkcjami, jakie pełnią one na rzecz otoczenia. **Cele** organizacji rozumiane bywają również jako zbiory konkretnych efektów działań podejmowanych w ramach i dla realizacji ich funkcji¹¹. Te ostatnie są zawsze jako środki w stosunku do celów rozumianych jako funkcje organizacji, jako sposoby uzyskiwania konkretnych zasileń, jako zapewnienie trwania i rozwoju. **Cele** organizacji stanowią więc zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności¹².

¹⁰ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, PWN, Warszawa 1994, s. 180–181.

¹¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski), PWN, Warszawa 1995, s. 48–49.

¹² *Jw.*, s. 49.

Hierarchię celów organizacji można przedstawić wg schematu przedstawionego na rys. 1.2.



Rys. 1.2. Hierarchia celów

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 50.

Cele rozumiane jako zbiory konkretnych zamierzeń również mają hierarchiczną konstrukcję. **Cele** długofalowe, kosztowne i szczególnie ważne dla rozwoju organizacji nazywa się **celami strategicznymi**. Cele strategiczne wyznaczają pole konkretnych działań i przedsięwzięć opisywane przez **cele taktyczne i operacyjne**.

Cele organizacji są wypadkową wyników gry interesów, możliwości i ograniczeń. Chociaż w procesie ich identyfikacji biorą udział całe grupy społeczne i różne jednostki – odpowiedzialność za nie ponoszą menedżerowie¹³.

Struktura organizacyjna to zbiór elementów danego systemu (pojedynczych stanowisk pracy, komórek i jednostek organizacyjnych) oraz

¹³ Jw., s. 52.

powiązań między nimi. Powiązania te zwane są więziami organizacyjnymi. Rodzaje tych więzi oraz rodzaje struktur, których są podstawą, przedstawimy w odrębnym rozdziale.

Współczesne struktury organizacyjne są bardzo różnorodne i ciągle się zmieniają. Zmienia się charakter powiązań łączących elementy struktur, zmieniają się podziały ról, funkcji i celów. Teoria i praktyka wykształciły wiele rodzajów struktur identyfikowanych według różnych kryteriów. Najważniejsze z nich przedstawimy w dalszej części pracy. W tym jednak miejscu zwracamy uwagę na ich podstawowy podział związany z mocą spójności elementów struktury i z rzeczywistą lub potencjalną ich autonomią.

W literaturze tematu wyróżnia się tzw. struktury organizacyjne jednolite, spójne, zwane strukturami typu „U” (unitary structures). Ich cechą charakterystyczną jest to, że żadna ich część nie może funkcjonować w oderwaniu z innymi i nie może się usamodzielniać. Inne są struktury typu „M” (multivisional structures). Są to organizacje wielu przedsiębiorstw lub zakładów, posiadających znaczną samodzielność. W tym wypadku, zwłaszcza w tzw. układach holdingowych, możemy mówić dodatkowo o więziach kapitałowych.

Według teorii systemów, struktury organizacyjne są podstawowym środkiem służącym do redukcji złożoności otoczenia. Systemy (organizacje) konstytuują się przez stworzenie różnicy względem otoczenia. System i otoczenie różnią się zawsze złożonością, przy czym złożoność systemu (organizacji) jest zawsze mniejsza. Tworzenie jednostek organizacyjnych jest mechanizmem porządkującym, który wzmacnia selektywność, gdyż w ramach systemu powtarza się zasadę stosowaną podczas jego tworzenia¹⁴. Selektywność, specjalizacja wewnętrznych elementów, wymaga określonej koordynacji ich działań, zwłaszcza w kontekście zapewnienia z jednej strony implikacji: autonomia/elastyczność/kreatywność, mającej podstawowe znaczenie dla efektywności organizacji, z drugiej zaś wyznaczenia niezbędnej koherencji, warunkującej w ogóle istnienie organizacji i zabezpieczającej ją przed rozpadem.

Struktura organizacyjna w formie schematu odzwierciedla przede wszystkim związki przestrzenne. Te zaś są charakterystyczne dla tzw.

¹⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 244.

statycznego opisu organizacji. Ujęcie **dynamiczne** organizacji to przede wszystkim ujęcie przebiegów wytwórczych procesów technologicznych oraz informacyjnych.

Ludzie są najważniejszym składnikiem każdej organizacji. Pozostałe elementy (podsystemy) organizacji, tj.: cele, struktura, technika, są w stosunku do nich elementami wtórnymi, sztucznymi, określonymi i tworzonymi jedynie jako instrumenty działania¹⁵. W tym społecznym podsystemie wyróżniamy trzy poziomy:

- jednostkowy, uznając zróżnicowanie osobowości za jego najbardziej charakterystyczną cechę,
- grupowy, akcentując mechanizmy powstawania i funkcjonowania grup społecznych,
- kulturowy, przesądzający o klimacie społecznym organizacji.

Podsystem, wyposażenie i technika – to nie tylko urządzenia, technologie i organizacja produkcji, ale również wypracowane techniki działania w sensie ogólnych algorytmów i procedur. Do najczęściej opisywanych w literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania należą między innymi algorytmy:

- procesu decyzyjnego,
- cyklu działania zorganizowanego.

Proces decyzyjny składa się z następujących etapów:

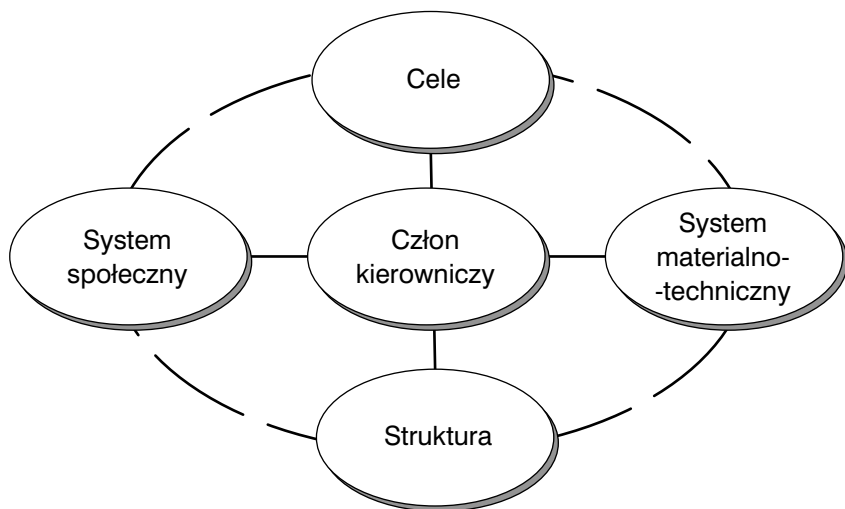
- dostrzeżenie i sformułowanie problemu,
- zbieranie informacji określających jego istotę i umożliwiających jego całościową analizę,
- proponowanie alternatywnych rozwiązań problemu,
- ocenę alternatyw i wybór rozwiązania najlepszego z możliwych,
- sprawdzanie w fazie realizacji, czy przyjęte rozwiązanie daje w praktyce zamierzone efekty.

Cykl działania zorganizowanego obejmuje:

- postawienie jasnego, ściśle określonego celu,
- zbadanie środków i warunków, które trzeba zastosować, aby osiągnąć cel zamierzony,
- przygotowanie środków i warunków,
- urzeczywistnienie, czyli wykonanie zamierzonych czynności stosownie do powziętego planu,
- kontrola otrzymanych wyników i wyciąganie z nich wniosków.

¹⁵ Zarządzanie. Teoria i praktyka, op. cit., s. 56.

Inne elementy modelu organizacji wyprowadził L. Krzyżanowski. Według niego nieodłącznym atrybutem każdej organizacji jest występowanie w niej członu kierowniczego (sterującego)¹⁶.



Rys. 1.3. Pięcicłonowy model organizacji wg L. Krzyżanowskiego

Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 176.

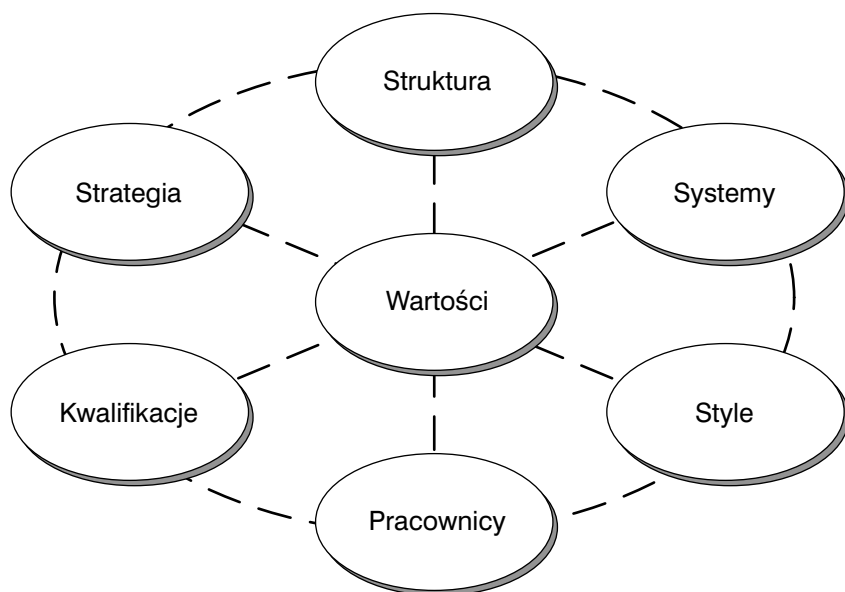
Bardzo popularnym w teorii modelem organizacji jest model tzw. „7S” firmy doradczej Mc Kinsey. Wyodrębnia on 7 elementów (podsystemów) organizacji (typu przedsiębiorstwa), istotnych dla procesów zarządzania¹⁷. Są to:

Strategia (Strategy) – Koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się.

Systemy (Systems) – Formalne procedury określające zasady i sposoby działania dotyczące głównie standardowych problemów zarządzania.

¹⁶ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 176.

¹⁷ T.J. Peters, R.H. Waterman jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York 1982.



Rys. 1.4. Model 7S

Źródło: T.J. Peters, R.H. Waterman jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York 1982.

Struktura (Structure) – Zbiór formalnych relacji (powiązań) pomiędzy realnie istniejącymi składnikami organizacji, tj. ludźmi i aparaturą działania (materiały i narzędzia).

Wartości (Shared Values) – Ideały i normy zachowań uznawane za obowiązujące w danej organizacji i w dłuższym okresie.

Kwalifikacje (Skills) – Umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej członków w zakresie realizowania określonych zadań.

Style (Style) – Kierownicze zachowania się w stosunku do podwładnych.

Pracownicy (Staff) – Ludzie, uczestnicy organizacji, sprawcy działań, kluczowy element dynamiki organizacji¹⁸.

Jednoznaczne zdefiniowanie organizacji nie wydaje się możliwe z uwagi na wielość rodzajów bytów. Np. K. Boulding podzielił systemy

¹⁸ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 43–45.

na: statyczne (kamień, kryształ), mechaniczne (np. zegar), cybernetyczne (homeostat), komórki żywe (rośliny, zwierzęta, ludzie), społeczne (np. przedsiębiorstwa), transcendentalne (religie). Opis organizacji każdego z wymienionych typów może być inny. Podobnie jest w prostszej wydaje się typologii E. Laszlo, który wyprowadził trzy poziomy rzeczywistości: podorganiczny (przyroda nieożywiona), organiczny (organizmy żywe), nadorganiczny (społeczno-kulturowy)¹⁹. Poziomy te stanowiły swoisty metaforyczny archetyp budowy paradygmatów w naukach organizacji i zarządzania.

Metafora, czyli przenośnia, jest figurą stylistyczną, w której jakiś wyraz otrzymuje inne znaczenie, mówi o jednej rzeczy, tak jakby była inną²⁰.

Podorganiczny poziom rzeczywistości stanowi mechanistyczną metaforę organizacji, a więc analogię do maszyny służącej do realizacji celów organizacyjnych. Metafora organizacja – organizm (żywy) sugeruje naturalne, niespołeczne pochodzenie organizacji, autoteliczny tryb jej funkcjonowania z podkreśleniem istnienia centralnego układu sterującego (mózg – zarząd). Dążenie do równowagi jako warunek przetrwania wywodzi się z biologii i z biologicznych modeli wzrostu i równowagi systemów.

Na nadorganicznym poziomie rzeczywistości oparta jest metafora organizacji jako systemu społeczno-kulturowego (charakteryzującego się komunikacją symboliczną i twórczą ekspresją, niekoniecznie z precyzyjnie wyodrębnionym ośrodkiem sterującym). Ze względu na dominujące interakcyjne stosunki pomiędzy elementami tego systemu metafora ta nazywana jest również „grową” – czyli aleatoryczną.

W różnych współczesnych paradygmatach przyjmowane są i inne metafory²¹:

- organizacja – teatr,
- organizacja – kultura,
- organizacja – świątynia,
- organizacja – tekst itp.

¹⁹ L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, s. 165.

²⁰ M. Koster, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 39.

²¹ Jw., s. 41.

2.

Otoczenie organizacji

W literaturze tematu istnieje dużo modeli otoczenia organizacji. Do najpopularniejszych należy model R.W. Griffina²².

Podsystemami bliskiego otoczenia są:

- konkurenci,
- klienci,
- dostawcy,

²² B. Gliński, P. Szczepankowski, *Zarys zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 1995, s. 29–34.



Rys. 1.5. Model otoczenia organizacji

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995, s. 78.

- sojusznicy strategiczni,
- instytucje regulujące i egzekwujące prawo, administracja lokalna,
- związki zawodowe, właściciele.

Makrootoczenie organizacji stanowią wymiary i czynniki:

- ekonomiczne,
- technologiczne,
- socjokulturowe,
- polityczno-prawne,
- międzynarodowe.

W naszej literaturze interesujący model przedstawiono w podręczniku *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski) – rys. 1.5.

3.

Formy własności majątku organizacji.

Przedsiębiorstwo

Każda organizacja, aby móc funkcjonować, musi dysponować określonymi środkami rzeczowymi i finansowymi. Możliwość dysponowania tymi środkami wynika z tytułu własności albo z upoważnienia właściciela. Środki te mogą być własnością:

- jednostek lub spółek osób fizycznych (udziałowców),
- grup (np. w przypadku spółdzielni lub towarzystw akcyjnych),
- społeczności (państwowej, samorządowej).

Forma własności określa, kto inwestuje w działalność organizacji, kto czerpie z niej zyski, kto ponosi ryzyko finansowe. Forma własności w istotny sposób wpływa na sposób zarządzania organizacją i na sprawność jej funkcjonowania²³.

Organizacje można dzielić w różny sposób. Podstawowe ekonomiczne kryterium podziału wyodrębnia organizacje, dla których podstawową kategorią istnienia jest zysk (jako cel lub jako środek działania), zwane najczęściej przedsiębiorstwami oraz organizacje typu non-profit, których celem działania jest realizacja wybranych funkcji społecznych państwa lub społeczności lokalnych (np. szpitale, szkoły itp.).

²³ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 80.

W dalszej części pracy zajmować się będziemy głównie organizacjami typu przedsiębiorstw.

Najważniejsze i uniwersalne cechy przedsiębiorstwa to²⁴:

1. jest ono podmiotem gospodarczym działającym w sferze produkcji i wytwarzającym w sposób zorganizowany dobra i usługi na potrzeby odbiorców, w ostatecznym efekcie – konsumentów;
2. ekonomicznej podmiotowości przedsiębiorstwa towarzyszy podmiotowość prawna, polegająca na przypisaniu osobie fizycznej lub prawnej skutków działania przedsiębiorstwa;
3. przedsiębiorstwo działa profesjonalnie w celu maksymalizacji korzyści materialnych, a jako podmiot pozostaje wyłącznie w obszarze zjawisk gospodarczych, nie zaś politycznych;
4. ekonomiczną podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa jako odrębnego podmiotu jest kapitał (suma praw materialnych i niematerialnych, ale wycenialnych), którego wartość jest w znaczącej mierze ustalana przez mechanizm rynkowy;
5. kapitał ten jest zawsze czynny i zaangażowany (częściowo lub w całości) w przedsięwzięcie będące kombinacją czynników produkcji;
6. przedsiębiorstwo animuje przedsiębiorca (kupiec), który podejmuje decyzje kapitałowe (zwłaszcza dotyczące kierunków podziału zysku) i ponosi w dużym stopniu ryzyko kapitałowe, a jego zakres może być ograniczony do wartości kapitału;
7. w systemie gospodarczym przepisy prawa decydują, które formy organizacyjne mogą występować na rynku jako przedsiębiorstwa.

W większości przedsiębiorstw możemy wyodrębnić trzy grupy społeczne: właściciele, menedżerowie i pracownicy. Ze względu na występowanie i relacje pomiędzy tymi grupami społecznymi oraz na cele przedsiębiorstw, będące wypadkową celów tych grup społecznych, wyróżniamy²⁵:

1. Przedsiębiorstwo prywatne bez najmniejszej siły roboczej (family business). W tym typie firmy nie istnieje podział na właścicieli, menedżerów i pracowników.

²⁴ T. Gruszecki, *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] *Teoria i praktyka przemian gospodarczych* (red. T. Jakóbiak), Ossolineum, Wrocław 1989.

²⁵ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (red. J. Lichtarski), Wydawnictwo AE, Wrocław 1995, s. 41–45.

2. Przedsiębiorstwo prywatne jednoosobowe (proprietorship). W tym typie własności następuje rozdzielenie kapitału od pracy. Ze względu na zwykle niewielkie rozmiary firmy właściciel jest najczęściej menedżerem.
3. Przedsiębiorstwo prywatne jako własność na częściach ułamkowych (partnership). Jest spółką jawną lub z ograniczoną odpowiedzialnością (rzadko akcyjną). Jest własnością niewielu (do 10) osób fizycznych. Posiada w miarę przejrzystą strukturę udziałów (rzadko akcji), co pozwala precyzyjnie ustalić zakres uprawnień decyzyjnych umocowanych na prawie własności. Udziały we własności mają przeważnie inwestorzy aktywni. W tym typie firmy pojawia się najemna kadra menedżerska.
4. Przedsiębiorstwo prywatne jako własność na częściach ułamkowych (corporation). Korporacja to duża spółka akcyjna, która jest zwykle przedsiębiorstwem dysponującym dużym kapitałem. Liczne są również poszczególne ww. grupy społeczne. Kapitał (akcje) jest często rozproszony pomiędzy wielu akcjonariuszy. Wśród nich wyróżnia się zwykle niewielką ilość tzw. inwestorów aktywnych oraz dużą ilość drobnych inwestorów pasywnych.
5. Spółka pracownicza (ESOP – Employee Stock Ownership Plan), zorganizowana prawnie w formie spółki akcyjnej lub z ograniczoną odpowiedzialnością. Pracownicy i menedżerowie spółki są równocześnie jej udziałowcami. W swej konstrukcji grup interesów przypomina spółdzielnię pracy.
6. Przedsiębiorstwo państwowe i komunalne. W tych typach przedsiębiorstw, tzw. własności wspólnej, reprezentantem właścicieli są urzędnicy instytucji centralnych lub lokalnych.

Z punktu widzenia form organizacyjno-prawnych wyróżnia się przedsiębiorstwa:

- ☐ jednoosobowe, których jedynymi właścicielami są osoby fizyczne,
 - ☐ spółki osobowe (cywilna, jawna, komandytowa),
 - ☐ spółki kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne).
- Występują też specyficzne spółki, np.:
- ☐ jednoosobowe skarbu państwa,
 - ☐ państwowe,
 - ☐ spółdzielnie.

4.

Domeny (przedmiot działalności) przedsiębiorstwa i jego funkcje

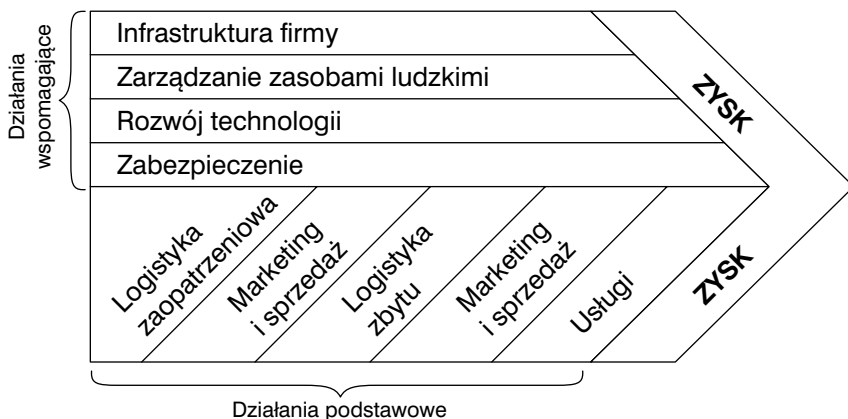
W każdej organizacji, w tym zwłaszcza w przedsiębiorstwie, można wyodrębnić podstawowe i pomocnicze rodzaje działalności. Te pierwsze, zwane domenami, stanowią dominującą część oferty rynkowej (lub obejmują ją całkowicie), są głównym źródłem dochodów (lub strat), kreują image i tożsamość firmy. Domeny przedsiębiorstw dotyczą przede wszystkim sfer wytwórczości (produkcji) i handlu. Sfera wytwórczości obejmuje produkcję dóbr i usług materialnych oraz świadczenie usług niematerialnych. W innym, sektorowym ujęciu domeny identyfikowane są w kategoriach działów gospodarki (produkcja: przemysłowa, budowlana, rolnicza itp.; usługi: materialne, nauka, ochrona zdrowia itp.), następnie w kategoriach branżowych i ostatecznie produktowo-rynkowych (product-market).

Realizacja czynności (funkcji) w obrębie domen wymaga specjalistycznej obsługi związanej z zasileniami materialnymi i informacyjnymi oraz obsługi ogólnej, związanej z istnieniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Nieunikniony w tym wypadku podział pracy można rozmaicie strukturalizować. Najczęściej wymienianymi funkcjami rzeczowymi (rodzajowymi, organicznymi, pierwotnymi) są:

- produkcja (działalność podstawowa, w obrębie domen),
- badanie i rozwój produktu (techniczne przygotowanie produkcji),
- zaopatrzenie materiałowo-techniczne,
- marketing i spedycja,
- gospodarka kadrami,
- inwestycje rzeczowe i gospodarka środkami trwałymi,
- działalność pomocnicza (np. transport wewnętrzny i zewnętrzny, energetyczna, ekologiczna itp.),
- pozyskiwanie i gospodarowanie zasobami finansowymi,
- ewidencja i sprawozdawczość.

Najpopularniejszy aktualnie podział funkcji rodzajowych (pierwotnych, organicznych) przedsiębiorstwa, autorstwa M. Portera, prezentowany jest w formie tzw. łańcucha wartości. Jego konstrukcja wywodzi się z cybernetycznych opisów obiektów wytwórczych typu:

WEJŚCIE ⇒ TRANSFORMACJA ⇒ WYJŚCIE



Rys. 1.6. Ogólny model wartości firmy

Źródło: M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, s. 37.

dla działalności podstawowej. Wyprowadzone stąd funkcje podstawowe są „obsługiwane” przez funkcje pomocnicze.

5.

Cykl życia organizacji

W teorii istnieje wiele modeli cyklu życia organizacji. R.E. Quinn i K. Cameron zintegrowali dziewięć z nich w jeden model sumaryczny. Wyróżnia on ²⁶:

- Etap I: przedsiębiorczość – kładący nacisk na innowację, twórczość i pozyskanie niezbędnych zasobów.
- Etap II: zespołowość – akcentuje zwartość, zaangażowanie, współpracę i osobiste przywództwo.
- Etap III: formalizacja i kontrola – w którym organizacja staje się bardziej konserwatywna; zwraca się uwagę na sprawność oraz opracowuje reguły i procedury sprzyjające stabilizacji i kontroli.
- Etap IV: dopracowanie struktury – charakteryzuje się ponownym dostosowaniem się do otoczenia, samoodnową, dywersyfi-

²⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 249.

kacją działalności; następuje decentralizacja struktury z równoczesną dbałością o integrację.

Alternatywą dla etapu IV jest organizacyjny schyłek i śmierć organizacji. Tab. 1.1. przedstawia zintegrowany model cyklu życia organizacji.

Tabela 1.1. Zintegrowany model cyklu życia organizacji

Etap rozwoju...	...i jego charakterystyka
1. Przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none"> • gromadzi i porządkuje się zasoby • jest dużo pomysłów • podejmuje się działania przedsiębiorcze • potrzeba niewiele planowania i koordynacji • organizacja znajduje własne miejsce • władzę ma „sprężyna sprawcza”
2. Zespołowość	<ul style="list-style-type: none"> • struktura i komunikacja mają cechy nieformalnych • istnieje poczucie kolektywu jako całości • zaangażowani pracownicy pracują ponad normę • pracownicy mają poczucie misji • trwa innowacja
3. Formalizacja i kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • formalizowanie reguł • struktura jest stabilna • nacisk na sprawność i utrzymanie • organizacja staje się bardziej konserwatywną • instytucjonalizuje się procedury
4. Dopracowanie i dostosowanie struktury	<ul style="list-style-type: none"> • dopracowuje się strukturę • następuje decentralizacja • rozszerza się domenę działalności • następują dostosowania • organizacja odnawia się

Źródło: R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, 1983, no 1, [za:] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1992, s. 249.

6. Władza organizacyjna

Władza jest podstawową kategorią różnych nauk społecznych, a w tym nauk organizacji i zarządzania. Jest ona rozmaicie interpretowana w obrębie szkół i paradygmatów naukowych. Jednakże niezależnie od szczegółowych interpretacji można chyba zgodzić się ze stwierdzeniem L. Urwicka, iż „Nie można przyjąć, że dana organizacja istnieje, o ile nie ma jakiejś osoby czy osób, które mogłyby egzekwować posłuszeństwo od innych”. Przy założeniu, że organizacja to nie grupa pierwotna, lecz umowna sztuczna zbiorowość, integracja organiczna ma charakter stopniowalny. Musi więc istnieć jakaś siła gwarantująca mechaniczną integrację elementów. Tą siłą jest **władza**²⁷.

Zwykle terminem władza posługujemy się w dwóch znaczeniach. Raz władza to stan, to określone kwantum uprawnomocnionych możliwości dysponowania zachowaniami innych ludzi, związanych z rolą, a nie z personą i w pewnym sensie nie zużywających się. Drugi raz władza to proces zdobywania, wywierania, utrzymania czy rozszerzania wpływu na innych, siła wynikająca z pewnych atutów jednostek czy grup pozostających ze sobą w interakcjach, atutów niekoniecznie zagwarantowanych formalnym autorytetem²⁸.

Władza najczęściej jest definiowana jako faktyczna możliwość wywierania wpływu.

W prakseologicznym ujęciu władza to możność kierowania pewną grupą osób i dysponowania zasobami z racji nadrzędnej pozycji zajmowanej w organizacji. Pozycja ta może przypaść w udziale bądź poprzez delegację władzy z wyższego szczebla lub wyższej instancji, bądź przez powierzenie władzy przez członków organizacji drogą wyboru²⁹.

W koncepcjach behawioralnych (np. M. Webera) władza to prawdopodobieństwo, że jeden z aktorów w społecznych stosunkach będzie zdolny do przeprowadzenia swej woli mimo oporu innych, niezależnie od podstawy, na której to prawdopodobieństwo się opiera³⁰.

²⁷ *Współczesne koncepcje zarządzania*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

²⁸ *Jw.*, s. 11.

²⁹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, *op. cit.*, s. 271.

³⁰ *Współczesne koncepcje...*, *op. cit.*, s. 21.

W koncepcjach władzy, jako wymiany społecznej, jest ona jedną z postaci interakcji, przy czym obie strony nie wywierają na siebie równoważnego wpływu. Jest funkcją atutów aktorów i ich umiejętności negocjacji. Władza w tym rozumieniu jest zarazem współzależnością i dominacją aktorów³¹.

Różnice w interpretacji dotyczą również źródeł władzy w organizacji. Według M. Webera podstawowe źródła władzy to: normy prawne, charyzma i tradycja. Współczesne koncepcje władzy, nawiązując do tych klasycznych, eksponują jednocześnie umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewności.

Według J. Pfeffera podstawowe źródła władzy w organizacji to:

- pozycja organizacyjna wynikająca z formalnej struktury organizacyjnej,
- sprawowanie kontroli nad krytycznymi zasobami organizacji,
- posiadanie zasobów informacyjnych i dostępu do kanałów komunikacji,
- zdolność do pokonywania niepewności, jaką w organizacji charakteryzuje się pozycja lub rola organizacyjna³².

Dla M. Croziera i E. Friedberga centralną kategorią, głównym źródłem władzy jest istotny dla partnera obszar niepewności, którym dysponuje dany aktor organizacyjny. Organizacja, jako sposób realizowania wspólnego celu przez ludzi dążących dzięki temu do osiągnięcia swoich własnych zamierzeń, narzuca aktorom pewien zespół ograniczeń. Ograniczenia te wyznaczają pola dla działań uczestników organizacji oraz dla relacji pomiędzy nimi. Dlatego też reguły organizacyjne określają sfery niepewności, do kontrolowania których dążą aktorzy i które są ich źródłem władzy wobec innych. Możliwe jest określenie głównych sfer niepewności organizacyjnej będących źródłem władzy. Władza wynika więc z³³:

- opanowania specyficznych umiejętności lub z określonej specjalizacji funkcjonalnej,
- kontroli powiązań organizacji z otoczeniem,
- dostępu do kanałów komunikacyjnych oraz określonych typów informacji,

³¹ Jw., s. 24.

³² Jw., s. 26–27.

³³ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 82.

□ ogólnie obowiązujących reguł organizacyjnych, w tym głównie reguł formalnych.

W polskiej literaturze tematu przez wiele lat upowszechniano prakseologiczny punkt widzenia na procesy sprawowania władzy w organizacji. Między innymi przyjęto, że jeżeli źródłem władzy jest własność środków produkcji to kierowanie organizacją przybiera formę zarządzania. Inaczej mówiąc, zarządzanie to sprawowanie władzy w organizacji, którego podstawą jest własność środków. Przyjrzyjmy się bliżej tej podstawowej kategorii.

7.

Zarządzanie – pojęcia podstawowe

Interdyscyplinarny charakter nauki o organizacji i zarządzaniu powoduje, że obie centralne kategorie zawarte w nazwie dyscypliny są różnie definiowane, interpretowane. Szczególnie dotyczy to terminu zarządzania i innych bliskoznacznych terminów, np. kierowania, administrowania itp. Interdyscyplinarny charakter nauki o organizacji i zarządzaniu w naturalny sposób generował wielość historycznych i współczesnych nurtów i szkół zarządzania. Różnorodność obiektów badawczych w sensie ich wielkości, struktur i funkcji, na których opisywane są systemy zarządzania, coraz większa turbulencja otoczenia organizacji, wpływająca na zmiany treści i formy zarządzania nimi, dodatkowo komplikuje identyfikację kategorii epistemologicznych na adekwatnym nauce poziomie ogólności. Brak precyzyjnych i jednoznacznie rozumianych podstawowych kategorii w nauce rodzi podejrzenia o brak wyraźnie wyodrębnionego przedmiotu badań, a jej niechętni przynajmniej podkreślają niedojrzałość tej dziedziny aktywności ludzkiej jako dyscypliny naukowej.

W krajowej literaturze tematu przez wiele lat toczyła się jałowa dyskusja na temat tego, czy kierowanie jest pojęciem szerszym od zarządzania, czy jest odwrotnie. Ostatecznie przeważał pogląd pierwszy, według którego **kierowanie** to „...oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku postawionego przed nim celu”³⁴. J. Zieleniewski przez **kierowanie** rozu-

³⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 205.

mie „...działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje”³⁵. Ten sam autor zawęża jednocześnie to pojęcie do kierowania ludźmi. Wprowadza również rozróżnienie **kierowania** i **zarządzania**, traktując to ostatnie jako jedną z form kierowania (obok innych, takich jak: przywództwo, rządzenie, przymus). J. Zieleniewski przypisuje pojęciu **zarządzania** sens sprawowania władzy nad ludźmi jaka „...wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy”³⁶. Podobnie J. Kurnal stwierdza, że „...szczególny rodzaj kierowania opartego na władzy organizacyjnej wynikającej z prawa własności do rzeczowych środków działania można by całkowicie umownie nazwać **zarządzaniem**”³⁷.

Inne ujęcia **kierowania** i **zarządzania** eksponują możliwości zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej koordynacji działań z wyróżnieniem kategorii celu. Na przykład W. A. Shrode i D. Voich jr. uważają, że na zarządzanie patrzeć należy, jak na zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacyjnego (wydajności, satysfakcji) przez ludzi, przy użyciu techniki i informacji w zorganizowanych strukturach³⁸.

W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* stwierdza się między innymi, że „...**zarządzanie** to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji”³⁹. A. Czermiński np. uważa, że **zarządzanie** przedsiębiorstwem to dysponowanie majątkiem przedsiębiorstwa i wyznaczanie mu celu gospodarczego⁴⁰. Możliwości zakresu koordynowania grupowego funkcjonowania z wyeksponowaniem roli celu są podstawą do wyróżnienia takich rodzajów kierowania, jak: **zarządzanie**, **administrowanie**, **rządzenie**. Gdańscy autorzy podręcznika z zakresu zarządzania⁴¹ przyjmują, że **zarządzanie** jest tym rodza-

³⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1982, s. 380.

³⁶ Jw., s. 393.

³⁷ J. Kurnal, *Organizacja kierownictwa w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1965.

³⁸ A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys..., op. cit.*, s. 234.

³⁹ *Encyklopedia organizacji...*, op. cit., s. 609.

⁴⁰ A. Czermiński, *Zarys organizacji pracy i zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 81.

⁴¹ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 22–23.

jem kierowania, w którym występują możliwości zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego koordynowania zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie. Charakteryzuje się ono:

- prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o misji i celach organizacji działania zespołowego,
- prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego (materialnych, finansowych, ludzkich),
- tworzeniem materialnych, finansowych, kadrowych i organizacyjnych warunków realizacji misji, celów i zadań.

W niektórych przypadkach kierujący organizacją złożoną z ludzi i technicznych środków działania nie ma jednak wszystkich prerogatyw zarządzającego. Ograniczenia uprawnień kierowniczych dotyczą przede wszystkim pozbawienia prawa do samodzielnego decydowania o celach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego. Kierowanie w tych warunkach poprzez precyzyjne określanie wyników i standardów zachowań nazywa się **administrowaniem**.

Specyficzną formą kierowania, wyjaśniane w tej konwencji, jest **rządzanie**. Tu, w przeciwieństwie do poprzednich form kierowania, w których kierujący i kierowani wchodziłi w skład danej, wyodrębnionej organizacji, organ kierujący jest instancją zewnętrzną w stosunku do organu kierowanego. Organ rządzony jest zwykle niezależnym ekonomicznie podmiotem prawa, a organ rządzący wpływa na jego funkcjonowanie poprzez kształtowanie warunków zewnętrznych. Organ rządzący, poprzez tworzenie praw powszechnie obowiązujących, a nie adresowanych do poszczególnych organizacji, determinuje obszary decyzyjne w procesach zarządzania w organizacjach.

Generalnie, przyjmując powyższy punkt widzenia, można stwierdzić, że **zarządzanie**, **administrowanie** i **rządzenie** są odmianami kierowania, które nie różnią się co do istoty, lecz co do zakresu i form oddziaływania organu kierującego na organ kierowany.

Przedstawiony wyżej sposób rozumienia **kierowania**, a w tym i **zarządzania** ma charakterystyczną dla klasycznej teorii organizacji i zarządzania interpretację funkcjonalną. Polega ona w istocie na wymienianiu czynności wchodzących w skład procesu zarządzania (w tym wypadku: identyfikacja celu, pozyskiwania i wykorzystania środków itp.). Najstynniejszy niewątpliwie podział funkcji kierowniczych, służą-

cy do zdefiniowania pojęcia zarządzania (w oryginale – administrowania), pochodzi od H. Fayola. Według niego administrować to znaczy: **przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować**. Według B. Glińskiego, uwzględniając współcześnie przyjmowane funkcje, **zarządzanie** można zdefiniować jako działalność kierowniczą, która posługuje się bieżącym i wieloletnim planowaniem, złożonym systemem organizacyjnym i rozwiniętym motywowaniem oraz uzupełniona niezbędnym minimum kontroli. Przyjmując ten zestaw funkcji B. Gliński spróbował określić ich wewnętrzną strukturę (subfunkcje) oraz nauki, których przedmiotem badań jest między innymi właśnie: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Funkcje i subfunkcje zarządzania to⁴²:

❑ **Planowanie:**

- gromadzenie informacji,
- prognozowanie,
- programowanie,
- bilansowanie i optymalizacja planów,
- pomoc podległym organizacjom.

❑ **Organizowanie:**

- grupowanie czynności i pracowników,
- przydzielanie zadań,
- kształtowanie więzi pomiędzy komórkami,
- delegowanie i rozgraniczanie uprawnień,
- dobór kadr kierowniczych.

❑ **Motywowanie:**

- dobór i instruowanie pracowników,
- ustalanie zadań i miar ich spełnienia,
- wyznaczanie wynagrodzeń,
- ocena i rozwój kadr,
- stosowanie bodźców pozapłacowych.

❑ **Kontrola:**

- identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli,
- kontrola merytoryczna zadań,
- kontrola poprzez system finansowy,
- formułowanie zaleceń pokontrolnych.

⁴² B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 37.

W anglosaskiej literaturze funkcje zarządzania często prezentuje się za H. Koontzem i C. O'Donellem jako:

- planowanie (planning),
- organizowanie (organizing),
- zabezpieczenie kadr (staffing),
- kierowanie w węższym znaczeniu (directing),
- kontrola (controlling).

Funkcja – kierowanie w węższym znaczeniu, zawiera w sobie głównie: motywowanie, komunikowanie i styl kierowania. Niekiedy również używa się terminów: prowadzenie lub przewodzenie. Jakkolwiek nazwać tę funkcję, polega ona na powodowaniu, by członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia ustalonych celów⁴³.

W literaturze tematu spotyka się jeszcze cybernetyczne ujęcia procesu zarządzania opisywanego i utożsamianego jako proces sterowania danym obiektem (organizacją). Również w tym ujęciu dominują funkcjonalne określenia procesu **sterowania (zarządzania)** z eksponowaniem kategorii celu. Na przykład według J. Gościńskiego na pojęcie **procesu sterowania** składają się dwa elementy składowe:

1. ustalanie celu (celów) systemu, które mają być osiągnięte w pewnym momencie,
2. zastosowanie zasady regulacji do usuwania odchyłeń wielkości osiągniętych od wartości zadanych w przedziale czasu, który kończy się w momencie, z którym związany jest cel lub wiązka celów⁴⁴.

W odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego zarządzanie rozumie się również instytucjonalnie. W tym ostatnim wypadku ma się na myśli grupę osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń. Menedżerami są zatem wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych, począwszy od mistrza, na prezesie zarządu kończąc.

Jeszcze inne ujęcia zarządzania w literaturze tematu próbują znaleźć differentia specifica tego rodzaju oddziaływania.

⁴³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 34.

⁴⁴ J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 64.

Według T. Pszczołowskiego **zarządzanie** to **dysponowanie** zasobami⁴⁵ (ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi).

M.P. Follett zwróciła uwagę na fakt, że kierownicy osiągają cele organizacji powodując wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonania ich przez nich samych. **Zarządzanie** jest więc **sztuką** uzyskiwania czegoś za pośrednictwem podległych ludzi lub innych źródeł⁴⁶.

Część autorów uważa, że istotą **zarządzania** jest podejmowanie **decyzji**⁴⁷. Termin ten występuje w dwóch znaczeniach. W pierwszym – szerokim znaczeniu – jest to złożony proces, na który składają się: rejestracja i ocena informacji, identyfikacja problemu decyzyjnego, formułowanie i ocena wariantów decyzyjnych, przewidywanie skutków decyzji i zastosowanie przyjętego kryterium wyboru, określenie i wydanie decyzji, rejestracja informacji o jej wykonaniu. W drugim – węższym znaczeniu – podejmowanie decyzji jest tylko jednym z kroków całego procesu decyzyjnego i oznacza świadomy akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego⁴⁸.

Jedną z najnowszych i najciekawszych koncepcji **zarządzania** jest potraktowanie go jako złożonego systemu gier społecznych, skoncentrowane na menedżerskim aspekcie procesów przebiegających w systemach społeczno-technicznych – autorstwa A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawislaka⁴⁹. Jej prądródłem jest model M. Croziera i E. Friedberga organizacji jako polityczno-kulturowego systemu gier społecznych.

Gra zarządzania charakteryzuje się następującymi cechami⁵⁰:

1. Jest grą o sumie niezerowej. Oznacza to, że wygrana jednego z uczestników nie musi być koniecznle przegrana innego.
2. Jest grą, w której uczestnictwo jest w zasadzie przymusowe. Trzeba grać, aby utrzymać się w dowolnym społecznym układzie, by trwać, rozwijać się i czerpać dodatkowe korzyści. Dotyczy to

⁴⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 288.

⁴⁶ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995, s. 328.

⁴⁷ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 88.

⁴⁸ *Organizacja i zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, PWN, Warszawa 1986, s. 194.

⁴⁹ A.K. Koźmiński, A.M. Zawislak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.

⁵⁰ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 558.

zarówno przełożonych, jak i podwładnych, tych, którzy zarządzają i tych, którzy są zarządzani (w tym również i sytuacji, w których formalny kierownik jest w rzeczywistości kierowany przez podwładnych).

3. Warunkiem pojawienia się gry jest dostrzeżenie przez jednostkę lub grupę możliwości uzyskania nadzwyczajnych korzyści, przez zaangażowanie dodatkowych zasobów oraz posiadanie motywacji do jej podjęcia. Przedmiotem gry może być samo uczestnictwo.
4. Zarządzanie jest i musi być systemem gry sterowanej. Przejawia się on w trojakiemu typowi działaniach: ustalaniu i zmianie reguł obowiązujących wszystkich graczy, w tym również sterującego, arbitrażu sporów pomiędzy graczami i podziale zasobów pomiędzy uczestników gry.
5. Zarządzanie jest grą hierarchiczną. Oznacza to, że na wszystkich szczeblach pośrednich pomiędzy najwyższym i najniższym sterujący grą na poziomie niższym są jej uczestnikami na poziomie równym sobie.

Gra zarządzania toczy się na wszystkich szczeblach systemu społeczno-gospodarczego, w różnych układach organizacyjnych. Najczęściej przyjmuje postać społecznej gry o zasoby.

Najnowszą koncepcją pojmowania **zarządzania** jest koncepcja nawiązująca do problematyki relacji: organizacja – otoczenie. A.K. Koźmiński i K. Obłój wychodząc z założenia, że prawie każda organizacja jako całość i każdy jej fragment dąży do zapewnienia sobie trwania i rozwoju, pragnie utrzymać ciągłość swojego istnienia i swych funkcji – uznali, że musi utrzymywać funkcjonalną równowagę całości i jej części lub stanu zbliżonego do równowagi. Warunek ten jest spełniony wówczas, gdy organizacja jest zdolna do sterowania sobą (formułowania celów i powodowania ich realizacji) oraz utrzymania swej struktury jako elementu wyraźnie wyodrębnionego z otoczenia. W związku z tym podstawową funkcją **zarządzania** jest efektywne działanie na rzecz funkcjonalnej równowagi organizacyjnej, która jest nieustannie zakłócana przez procesy zewnętrzne i wewnętrzne⁵¹.

Ponieważ organizacje są systemami otwartymi, zbudowanymi z elementów materialnych (technicznych) i społecznych, podstawowe zna-

⁵¹ A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii...*, op. cit., s. 23–26.

czenie dla równowagi globalnej mają równowagi cząstkowe osiągane w czterech obszarach:

1. materialnym – zewnętrznym,
2. społecznym – zewnętrznym,
3. materialnym – wewnętrznym,
4. społecznym – wewnętrznym.

Zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągania w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym oraz na takim oddziaływaniu (w ramach organizacji) na podsystemy i otoczenie, które prowadzi do przywracania i podtrzymania równowagi.

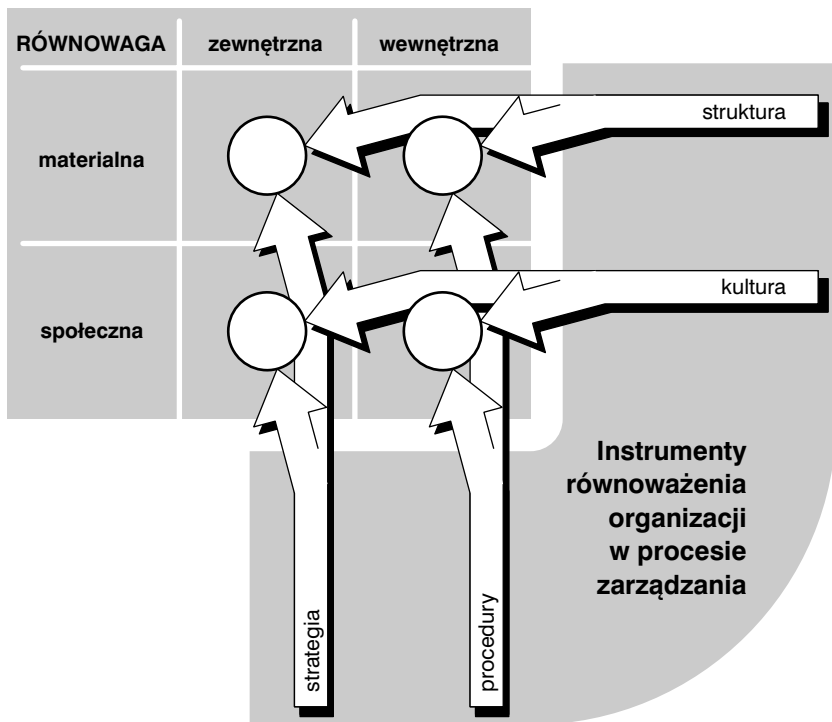
Podstawowymi rodzajami instrumentów przywracania równowagi, a zatem i podstawowymi narzędziami zarządzania są:

1. strategia,
2. struktura,
3. procedury organizacyjne,
4. kultura organizacyjna.

Z każdym obszarem równowagi organizacyjnej związana jest para instrumentów zarządzania. Równowagę zewnętržno-materialną regulują przede wszystkim powiązania między strategią i strukturą. Równowagę zewnętržno-społeczną zapewniają głównie powiązania pomiędzy strategią i kulturą organizacyjną. Równowagę wewnętržno-materialną regulują przede wszystkim rozwiązania strukturalno-proceduralne, a równowagę wewnętržno-społeczną powiązania proceduralno-kulturowe.

W obszarze równowagi materialno-zewnętrznej najważniejszym wskaźnikiem jest osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej – zysku. Innym wskaźnikiem równowagi w tym obszarze jest pozycja na rynku. Mierzona jest ona najczęściej procentem jego opanowania w porównaniu z konkurentami. Powszechnie stosuje się różne inne pomocnicze wskaźniki, jak: zdolność kredytowa, płynność finansowa itp.

W obszarze równowagi społecznej – zewnętrznej podstawowymi wskaźnikami są: stopień społecznej i politycznej akceptacji istnienia i zasad funkcjonowania firmy oraz stopień społecznej odpowiedzialności organizacji za jej efekty. Możemy ją analizować biorąc pod uwagę m.in. zgodność działań organizacyjnych z prawem mającym poparcie polityczne i społeczne, naciski społeczne na zmianę celów i metod działania organizacji, społeczną opinię na jej temat.



Rys. 1.7. Główne obszary wykorzystywania poszczególnych instrumentów równoważenia organizacji

Źródło: A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 286.

W obszarze materialno-wewnętrznym zasadniczą rolę odgrywają wskaźniki techniczne, które mierzą najczęściej w jednostkach naturalnych stan parku maszynowego, urządzeń i narzędzi, wykorzystanie mocy produkcyjnych, planowanie i rytmiczność produkcji, wydajność czynników wytwórczych, wielkość zapasów i rezerw oraz wskaźniki finansowe odnoszące się do kosztów.

Podstawowymi wskaźnikami równowagi społecznej – wewnętrznej są natomiast te, które odnoszą się do motywacji, morale, lojalności, poczucia przynależności do organizacji itp. Najczęściej stosowanym wskaźnikiem jest tu stopień zgodności pomiędzy oczekiwaniami uczestników związanych z przynależnością do organizacji a stopniem ich spełnienia. Można go mierzyć analizując wskaźniki płynności kadr, absencji, wydajności pracy itp.

8.

Kierownicy (menedżerowie)

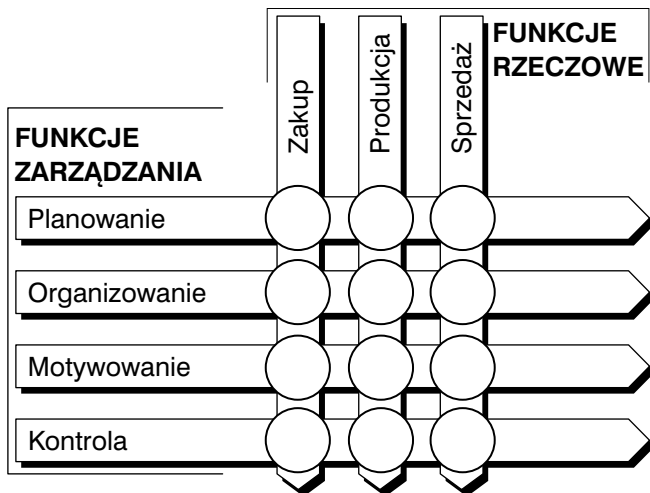
Jak już poprzednio wspomniano, pojmując **zarządzanie** instytucjonalnie, ma się na myśli grupę osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń. Według tego anglosaskiego podejścia menedżerami są zatem wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych, począwszy od mistrza, a na prezesie zarządu kończąc. Niekiedy menedżer odnosi się również do właściciela (inwestora). W niemieckojęzycznym obszarze językowym pojęcie menedżera zarezerwowane jest zwykle dla kierowników górnych szczebli kierowania. Menedżerami tam są pozbawieni kapitału funkcjonariusze powołani przez posiadaczy kapitału do kierowania przedsiębiorstwem.

Przedstawione uprzednio funkcje zarządzania znajdują się w komplementarnym stosunku do pierwotnych funkcji w przedsiębiorstwie, jak zakup, produkcja, sprzedaż. Kojarząc pierwotne funkcje rzeczowe, będące konsekwencją podziału pracy w przedsiębiorstwie z funkcjami zarządzania, otrzymujemy przestrzeń potencjalnych czynności kierowniczych.

Realizując funkcje kierownicze menedżer występuje w różnych rolach. Według H. Mintzberga menedżer występuje jako⁵²:

1. Reprezentant (przedsiębiorstwa lub jego części, np. działu) na zewnątrz i wewnątrz. Menedżer występuje tu niekiedy jako figura symboliczna. Kreuje pozytywny image obszaru, którym kieruje.
2. Przywódca. Kieruje, w węższym tego słowa znaczeniu, tzn. motywuje, ocenia, dobiera i szkoli pracowników.
3. Łącznik. Kreuje i utrzymuje wzajemną sieć powiązań wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.
4. Monitor (Odbiornik). Zbiera i przyjmuje informacje potrzebne w procesie decyzyjnym.
5. Rozdzielający informacje (Nadajnik). Przekazuje i interpretuje istotne informacje oraz wartości swoim współpracownikom i innym członkom organizacji.
6. Rzecznik. Kierownik jest rzecznikiem władz zwierzchnich wobec podwładnych i jednocześnie rzecznikiem podwładnych

⁵² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 37–39.



Rys. 1.8. Przestrzeń funkcji rzeczowych i funkcji zarządzania

Źródło: Opracowanie własne.

wobec zwierzchników. Uzasadnia cele, plany, przedsięwzięcia i procedury generowane przez zwierzchników oraz informuje zwierzchników o warunkach pracy, motywacjach i sytuacjach podwładnych.

7. Przedsiębiorca (Nowator). Inicjuje i kształtuje pozytywne zmiany w organizacji.
8. Kierujący zaburzeniami. Łagodzi konflikty, usuwa nieoczekiwane problemy i zakłócenia.
9. Przydzielający zasoby (osobowe, rzeczowe, finansowe) i zadania.
10. Negocjator. Negocjuje z pracownikami warunki pracy, w otoczeniu z odbiorcami warunki sprzedaży towarów i usług oraz z dostawcami warunki zakupu.

9.

Metody zarządzania

W literaturze tematu metody i techniki zarządzania są rozmaicie interpretowane, zarówno w sensie dowolnego nazewnictwa (metoda, technika, koncepcja, system, filozofia zarządzania), jak i treści (związane

nych z koniecznością identyfikacji i rozwiązywania różnych problemów funkcjonowania organizacji o charakterze: ekonomicznym, socjologicznym, psychologicznym, technicznym itp.).

Niektórzy autorzy identyfikują po kilkadziesiąt metod technik i modeli zarządzania, podkreślając tym samym ich różnorodność i bogactwo form oraz treści (np. K. Perechuda⁵³). Inni natomiast, wymieniając i opisując ich mniej (kilkanaście), próbują je dodatkowo systematyzować. Na przykład K. Zimniewicz dzieli techniki zarządzania na cztery grupy⁵⁴:

- systematyzujące i upraszczające pracę kierowniczą (np. zarządzanie przez: wyjątki, cele, wyniki),
- motywacyjne (np. zarządzanie przez: motywację, partycypację komunikację),
- ukierunkowane na kreatywność (zarządzanie kreatywnością, fakt twórczego myślenia, techniki dyskusji),
- kompleksowe (analiza systemowa, model harzburski, St. Gallen).

Podstawowym kryterium klasyfikacyjnym jest w tym wypadku użyteczność technik w danej grupie problemów⁵⁵.

W niniejszej pracy przyjęto następującą konwencję porządkowania metod i technik zarządzania:

Procesy zarządzania można strukturalizować z różnych punktów widzenia. W dotychczas przedstawionych wyróżniono:

- instrumenty zarządzania,
- funkcje zarządzania,
- funkcje pierwotne (rzeczowe) przedsiębiorstwa,
- etapy podejmowania decyzji,
- elementy procesu sterowania,
- role kierownicze.

Podstawowe elementy owych strukturalizacji, a także różne ujęcia zarządzania w ogóle, tworzą specyficzny język kategorii opisu zarządzania. Identyfikacja różnych problemów zarządzania i sposobów ich rozwiązywania w tych właśnie kategoriach jest podstawą do wyodrębniania metod i technik zarządzania. Do najbardziej znanych w wyszczególnionych wyżej grupach opisu należą odpowiednio:

⁵³ K. Perechuda, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.

⁵⁴ K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.

⁵⁵ Jw., s. 19.

- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie przez motywację,
- zarządzanie przez marketing,
- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie przez wyjątki,
- zarządzanie przez innowacje.

Istotą zarządzania strategicznego jest dysponowanie zasobami ludzkimi i kapitałowymi w celu zapewnienia organizacji istnienia i rozwoju w długim horyzoncie czasu⁵⁶.

Centralnym zagadnieniem zarządzania przez motywowanie są potrzeby ludzkie. Sterowanie zachowaniami pracowników polega na systematycznym i metodycznym stwarzaniu sytuacji oddziałujących na ich indywidualne potrzeby. W ten sposób, przy wykorzystaniu mechanizmu: bodziec – potrzeba, włącza się efektywniej działania pracownika w strukturę funkcjonowania przedsiębiorstwa⁵⁷.

Zarządzanie marketingiem jako metoda zarządzania polega na koncentrowaniu się na zagadnieniach:

- marketingu mix (produkt, cena, promocja i dystrybucja),
- badaniach rynku,
- strategii marketingowych.

Zarządzanie przez cele polega na identyfikacji celów ogólnych organizacji i celów szczegółowych jej części w formie najczęściej tzw. drzewa celów oraz na określonym motywowaniu ludzi do ich osiągnięcia. Podstawowa filozofia systemu to połączenie celów organizacji z osobistymi celami jej członków.

Zarządzanie przez wyjątki polega na kontrolowaniu odchyleń od przyjętych wzorców (norm, celów, planów) i ich usuwaniu w przypadkach zidentyfikowanych dewiacji.

Zarządzanie przez innowacje, czyli zarządzanie poprzez zmiany, może być realizowane dwojako. W systemach zarządzania opartych na przymusie – zmiany inicjuje ośrodek władzy i narzuca je podwładnym. W systemach zarządzania opartych na przetargach – podwładni współuczestniczą w tworzeniu idei zmian oraz w stosowaniu ich w praktyce⁵⁸.

⁵⁶ R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996.

⁵⁷ K. Perchuda, *Nowoczesne metody...*, op. cit., s. 36.

⁵⁸ *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 84.

10.

Poziomy zarządzania

Według R.L. Ackoffa istnieją trzy podstawowe rodzaje aktywności systemu: reakcja, odpowiedź i działanie⁵⁹. Podstawą ich wyróżnienia są specyficznie interpretowane rodzaje zdarzeń w systemie lub w otoczeniu. Przez zdarzenie rozumie się zmianę jednej lub kilku istotnych cech systemu albo jego otoczenia.

Reakcją systemu jest zdarzenie zachodzące w systemie, dla którego inne zdarzenie w systemie lub w otoczeniu jest warunkiem wystarczającym. Oznacza to, że następstwo zdarzeń ma tu charakter przyczynowo-skutkowy.

Przez odpowiedź systemu rozumie się zdarzenie zachodzące w systemie, dla którego wystąpienie wcześniej innego zdarzenia w samym systemie lub w jego otoczeniu jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Odpowiedź systemu nie jest więc jednoznacznie zdeterminowana.

Działaniem systemu nazywamy takie zachodzące w nim zdarzenia, dla których żadne inne zdarzenie w systemie lub w otoczeniu nie jest warunkiem ani wystarczającym, ani koniecznym.

Te trzy rodzaje aktywności mogą być podstawą wyróżnienia trzech poziomów zarządzania⁶⁰, jak w tab. 1.2.

Tabela 1.2. Poziomy zarządzania według rodzajów aktywności systemów

Rodzaj aktywności systemu	Poziom zarządzania
Reakcja	Zarządzanie operacyjne
Odpowiedź	Zarządzanie taktyczne
Działanie	Zarządzanie strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 78–84.

Pojmując zarządzanie instytucjonalnie można natomiast wyróżnić trzy poziomy zarządzania⁶¹:

- najwyższy (top management), tj. zarząd przedsiębiorstwa, któ-

⁵⁹ R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia”, 1973, nr 2.

⁶⁰ K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 78–84.

⁶¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, PWN, Warszawa 1994, s. 270–271.

- ry obejmuje swym zasięgiem decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, wszystkie główne funkcje sfery realnej,
- średni (middle management), którzy tworzą kierownicy dużych i ważnych jednostek i komórek organizacyjnych; zasięg taktyczno-operacyjny decyzji tego poziomu obejmuje wszystkie lub niektóre funkcje sfery realnej,
 - niższy, tworzony przez kierowników komórek wykonawczych sfery realnej; decyzje tych kierowników mają charakter operacyjny i dotyczą zwykle jednej wyspecjalizowanej funkcji sfery realnej.

Rozdział II

Planowanie

1.

Planowanie – ujęcia, definicje

W naukach o zarządzaniu, które są swoistym konglomeratem różnych dyscyplin, istnieje bardzo duże zróżnicowanie w sposobach określania i definiowania **planowania**. W zależności od poszczególnych szkół i kierunków, autorzy koncepcji mają różny stosunek do treści, roli i funkcji planowania. H. Ulrich wyodrębnił siedem ujęć planowania charakterystycznych dla zidentyfikowanych przez niego szkół: klasycznej ekonomiki przedsiębiorstwa, decyzyjnie zorientowanej ekonomiki przedsiębiorstwa, podejścia informacyjnego, matematycznego, behawioralnego, systemowego i filozoficznego¹. J. de Smith i N.L. Rade zajmujący się tym zagadnieniem podali aż 17 różnych znaczeń pojęcia **planowanie** używanych w naukach zarządzania zaznaczając, że są to jedynie te najbardziej popularne². W naszej literaturze to ciekawe zestawienie zaprezentował J. Gościński jak w tabeli 2.1.

W specyficzny sposób próbują wybrnąć z tego problemu autorzy obu polskich encyklopedii zarządzania. W jednej z nich w ogóle nie ma hasła – planowanie, a jedynie są określenia dotyczące szeregu szczegółowych rodzajów planowania i planów³. T. Pszczołowski, autor drugiej – miast definicji podaje długi opis problemów związanych z planowaniem⁴.

T. Kotarbiński planowanie ujmuje jako element przygotowawczy względem danej czynności i wyjaśnia, że czynności przygotowawcze względem danej czynności to takie, które ją umożliwiają bądź uła-

¹ H. Ulrich, *Unternehmensplanung – Einleitende Bemerkungen zum Tagunsthema*, [w:] H. Ulrich (red.), *Unternehmensplanung*, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Th. Gabler, Wiesbaden 1975, s. 13–26.

² J. de Smith, N.L. Rade, *Rational and Non-Rational Planning*, „Long Range Planning”, Vol. 13, April 1980.

³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 345–358.

⁴ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossoli-num, Wrocław 1978, s. 162–163.

Tabela 2.1. Treść, rola i funkcje planowania

Czym jest planowanie?	Czego dotyczy planowanie?
Procesem zintegrowanym	przygotowania przyszłych decyzji
Procesem zarządzania systemowego	oddziaływania na organizacje i procesy gospodarcze oraz kontrolowania przyszłych przedsięwzięć
Procesem uczenia się	sporządzania planów i określania konsekwencji ich wprowadzania w życie
Ciągłym procesem	podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów
Projektowaniem	pożądaney przyszłości i sposobów jej osiągnięcia
Kształtowaniem	nowych odkrywczych działań nie stosowanych dotychczas
Formułowaniem	zamierzeń, celów i śledzenia działań związanych z ich osiągnięciem
Zajmowaniem się	zbiorem decyzji, koordynacją działań, alokacją uprawnień i zasobów

Źródło: J. Gościński, *Sterowanie i planowanie*, PWE, Warszawa 1982, s. 26.

twiają, lub które umożliwiają lub ułatwiają lepsze jej wykonanie. Planowanie traktowane jest przez T. Kotarbińskiego jako wizja, preparacja i pragmatyzacja działania⁵.

J. Zieleniewski analizując stosunek przewidywania do planowania przyjmuje, że przewidywanie dotyczy okoliczności, których zajście wydaje się prawdopodobne; planowanie zaś opierając się na przewidywaniu obejmuje także wybór określonych wariantów własnych działań, które w przewidywanych warunkach i przy funkcjonowaniu prawidłowości uważanych za poznanie ma doprowadzić określone rzeczy do stanu uznawanego przez planującego za pożądany⁶. Obmyślenie sposobu działania – to projekt tego działania. Projekt uzupełniony decyzją wykonania – to plan⁷.

⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 177.

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 210.

⁷ Jw., s. 207.

Interesujące, że przedstawione wyżej określenia, dotyczące planowania łącznie obu polskich prakseologów, znajdują jakby swe odzwierciedlenie w ujęciu planowania przez czołowego amerykańskiego przedstawiciela kierunku systemowego w naukach zarządzania – R.L. Ackoffa. Według niego „planowanie jest to coś, co robimy przed podjęciem działania. Znaczy to, że jest ono antycypacyjnym podejmowaniem decyzji. Jest to proces decydowania o tym, co robić i jak robić, zanim trzeba podjąć działanie. Jeżeli pragniemy jakiegoś stanu rzeczy w jakimś przyszłym okresie i jeśli dla powzięcia decyzji o tym, co zrobić i jak zrobić, potrzeba czasu, musimy podjąć odpowiednie decyzje, zanim podejmiemy działanie”⁸.

Podamy jeszcze jedną definicję planowania, bardzo charakterystyczną dla zachodnioniemieckiej teorii zarządzania, ekonomiki przedsiębiorstwa, w jej popularnym ujęciu. Planowanie zgodnie z nią, to „...myślowa antycypacja przyszłych zdarzeń, to racjonalne przygotowanie i podejmowanie decyzji zorientowanych na przyszłość oraz określających przebieg procesów w przedsiębiorstwie jako całości i we wszystkich jego częściach. Jest to zaprojektowanie przemyślanego, systematycznego i celowościowego porządku, według którego powinno się realizować przyszłe zjawiska w przedsiębiorstwie, według którego pracownicy przedsiębiorstwa powinni działać. Zasadniczymi cechami planowania są więc: zorientowanie na przyszłość i racjonalność. Planowanie zastępuje w szerokim zakresie intuicję i improwizację w tych obszarach, które dają się racjonalnie projektować”⁹. W tej definicji znajdujemy wszystkie elementy poprzednio przytoczonych.

Najpełniejszy wykład o istocie, roli i funkcjach planowania w naszej literaturze przedstawił J. Gościński. Analizując literaturę światową, stosując metodykę systemową w rozwiązywaniu problemów, stworzył, jak się wydaje, przynajmniej przyczynek do teorii planowania. Udowodnił, że teoria planowania musi być budowana w relacji do sterowania systemami. Nie sposób jest w encyklopedycznym skrócie oddać ideę i kolejne fazy konstrukcji tej teorii. Dokonując jednak subiektywnego wyboru elementów tej teorii można przyjąć, że autor jako punkt

⁸ R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973, s. 21.

⁹ J. Bartch, G. Fischer, *16 Schaubilder zur Unternehmensführung. Planung und Überwachung*, Optische Betriebswirtschaftslehre, Half 2, Verlag Neve Wirtschafts-Briefe, Berno/Berlin 1977, s. 3.

wyjścia, pierwsze przybliżenie do definicji planowania uznał, że planowanie to:

- zbiór działań preparacyjnych, służących podejmowaniu decyzji o przyszłych pożądanym stanach obiektu jako przedmiotu planowania,
- proces antycypowania decyzji działań.

Ostateczne planowanie z punktu widzenia roli i funkcji jest „Instrumentem służącym do rozwiązywania problemów, co polega na inicjowaniu takich działań, które wprowadziły pożądane zmiany w otoczeniu systemu planowania przy danym systemie wartości związanych z potrzebami lub preferencjami społecznymi bądź jednostkowymi. Za korzystne uważać należy zmiany prowadzące do zgodności między tymi wartościami a osiągniętymi stanami”¹⁰.

Autor uważa, że nie jest to propozycja rozwiniętej definicji planowania, ponieważ przy określaniu funkcji i roli planowania nie uwzględniono ani funkcji informacyjnej planowania, ani też funkcji kreowania polityki gospodarczej.

Planowanie składa się z określonych czynności, które można ułożyć w pewnej chronologicznej kolejności lub nie – jak uważają niektórzy autorzy. Wg A.M. Zawislaka planowanie jest zbiorem działań, które obejmują:

- określenie zadań, które mogą być wykonane,
- identyfikowanie zmiennych, które muszą i mogą być poddane manipulacji (zmiennie kontrolowane),
- identyfikowanie zmiennych, które nie są przez podmiot planujący kontrolowane,
- ustalenie wzajemnych związków między zmiennymi obu zbiorów,
- projektowanie działań, aby uwzględniając wzajemne związki między zmiennymi, zrealizować zamierzone działanie¹¹.

Według R.L. Ackoffa części składowe planowania, to:

- wyszczególnienie konkretnych celów i zadań,
- wybór zasad postępowania, programów, procedur i praktyk, za pomocą których należy dążyć do realizacji celów i zadań,
- określenie rodzaju i ilości potrzebnych zasobów, sposobu ich wy-

¹⁰ J. Gościński, *Sterowanie i planowanie*, PWE, Warszawa 1982, s. 171.

¹¹ A.M. Zawislak, *Wybór zadań planistycznych w makrosystemie w kierowaniu społeczeństw*, PWN, Warszawa 1979, s. 220.

tworzenia lub nabycia, oraz ich podziału między poszczególne kierunki działalności,

- zaprojektowanie sposobów podejmowania decyzji i zorganizowanie ich tak, aby plan mógł być wykonany,
- zaprojektowanie sposobów przewidywania lub wykrywania błędów i braków w planie oraz zapobiegania im lub korygowania ich w sposób ciągły¹².

Każda z tych faz obejmuje właściwe dla nich czynności. I tak np. w fazie planowania obejmującej formułowanie celów i zadań wyróżnia:

- skonkretyzowanie celów (korporacji) i ich przełożenia na zadania; przykład taki stanowi harmonogram realizacji zadań,
- przygotowanie operacyjnej definicji dla każdego zadania i skonkretyzowanie dla każdego z nich mierników, za pomocą których należy oceniać postępy w ich realizacji,
- usunięcie sprzeczności między zadaniami (lub opracowanie środków dla ich rozwiązania), czyli zdecydowanie, co należy robić, jeśli postęp w kierunku realizacji jednego zadania wymaga rezygnacji z postępu w kierunku realizacji innego zadania¹³.

Dużo pomysłów w literaturze tematu dotyczy klasyfikacji rodzajów planowania i produktów tych procesów – planów. J. Gościński uważa, że z punktu widzenia istoty funkcji planowania w procesach sterowania ważne znaczenie ma rozróżnienie trzech rodzajów planowania, ze względu na odmienność celów i funkcji planów, które w ich wyniku powstają.

Wyróżnia więc¹⁴:

1. Planowanie normatywne, związane z polityką prowadzoną przez dany system. Polega ono na poszukiwaniu i ustanawianiu nowych norm służących do modyfikacji systemu wartości w celu lepszego przystosowania norm do warunków funkcjonowania otoczenia systemu planowania. Cele planowania normatywnego mają postać i cechy ideałów. Są one nieosiągalne, lecz można i powinno się ku nim zmierzać¹⁵.

¹² R.L. Ackoff, *Zasady...*, op. cit., s. 25.

¹³ Jw., s. 48.

¹⁴ J. Gościński, *Sterowanie i planowanie...*, op. cit., s. 174–175.

¹⁵ Jw., s. 166.

Tabela 2.2. Stopnie planowania w przedsiębiorstwie

Stopnie planowania	Stawianie problemów	Okresowość
Cel przewodni – „misja”	Po co istniejemy?	Długi okres (10–20 lat)
Planowanie strategiczne	Co czynić? W jakim kierunku podążać? Jakie drogi wybierać dla osiągnięcia celów?	Długi okres (5–15 lat)
Planowanie taktyczne	Jak zrealizować? (Jakie przedsięwzięć działania i jakie zastosować środki?)	Średni okres (2–5 lat)
Planowanie operacyjne	Co konkretnie powinno się wydarzyć w nadchodzącym roku?	Krótki okres (1 rok)
Budżet	Jakie wyniki powinniśmy osiągnąć w roku następnym?	Krótki okres (1 rok)

Źródło: P. Horvath, *Controlling als Führungsinstrument*, „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, II, 1987, nr 1, [za:] „Organizacja i Kierownictwo”, 1987, nr 6.

2. Planowanie strategiczne koncentruje uwagę na formułowaniu związku celów z jednoczesną optymalną alokacją zadań i środków realizacji planu stosownie do tych celów.
3. Planowanie taktyczno-operacyjne lub instrumentalne przede wszystkim służy do rozwiązywania konkretnych problemów w określonych dziedzinach.

Podobne układy rodzajów planowania spotykamy w literaturze zachodniej. W tabeli 2.2. zaprezentowano rodzaje planowania (i ich charakterystyki) w szierarchizowanym stopniach układzie wg P. Horvatha.

Niezbędne ważne informacje	Przykładowe treści planów
<ul style="list-style-type: none"> • Motywacja własna • Oczekiwania otoczenia • Zasady o znaczeniu światowym 	<ul style="list-style-type: none"> • „Jesteśmy przedsiębiorstwem o wysokiej technologii, przetwarzającym tworzywa sztuczne” • „Liczy się zasada wydajności pracy”
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza środowiska, szanse i ryzyko • Analiza przedsiębiorstwa (strony słabe i silne) 	<ul style="list-style-type: none"> • „Chcemy osiągnąć wzrost obrotów w skali roku o 15%, przy wzroście kosztów o 12% • „Chcemy objąć dostawami rynek Europy” • „Chcemy dostarczać produkty i myśl techniczną”
<ul style="list-style-type: none"> • Konkretnie programy • Zasoby finansowe i materiałowe • Potencjał ludzki • Rentowność, wypłacalność (płynność) 	<ul style="list-style-type: none"> • „W 1998 r. zbudujemy halę magazynową” • „Do 1999 r. zrealizujemy koncepcję nowej grupy wyrobów”
<ul style="list-style-type: none"> • Przebieg produkcji • Czas wyprzedzenia • Obroty 	<ul style="list-style-type: none"> • „W bieżącym roku wyprodukujemy 1 mln jednostek”
<ul style="list-style-type: none"> • Wpływy – wydatki • Nakłady – wyniki • Koszty – wydajność 	<ul style="list-style-type: none"> • „W nadchodzącym roku powinniśmy osiągnąć zysk rzędu 850 tys. euro”

J. Gościński przedstawił również i zanalizował wiele innych rodzajów planowania, zidentyfikował szereg problemów związanych z typami i dymensjami planowania¹⁶. Stwierdził, że nie istnieje, jak dotąd, klasyfikacja planów, ponieważ kryteria stosowane w planowaniu nie zapewniają rozłączności. Można jedynie mówić o typologii planowania¹⁷. Syntetycznie rodzaje planów przedstawił w tabeli 2.3.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, którego problemy planowania stanowią przedmiot zainteresowania niniejszej pracy, za ważne można uznać rodzaje planów wyróżnionych przez B. Hausa. Wymienił on

¹⁶ Jw., s.165 – 172.

¹⁷ Jw., s. 190.

Tabela 2.3. Rodzaje planów wg różnych kryteriów

Kryterium	Rodzaje planów	
Horyzont czasu	<ul style="list-style-type: none"> • infrakrótkookresowe • średniookresowe 	<ul style="list-style-type: none"> • krótkookresowe • długookresowe
Podmiotowe	<ul style="list-style-type: none"> • jednostki • przedsiębiorstwa itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • zakłady
Zakres terytorialny	<ul style="list-style-type: none"> • regionalne • krajowe 	<ul style="list-style-type: none"> • makroregionalne
Przedmiotowe	<ul style="list-style-type: none"> • branżowe • sektoralne 	<ul style="list-style-type: none"> • gałęziowe • ogólnogospodarcze
Pole	<ul style="list-style-type: none"> • wycinkowe • kompleksowe 	<ul style="list-style-type: none"> • problemowe
Charakter	<ul style="list-style-type: none"> • taktyczne • strategiczne 	<ul style="list-style-type: none"> • operacyjne • perspektywiczne
Formy	<ul style="list-style-type: none"> • deklaratywne 	<ul style="list-style-type: none"> • proceduralne

Źródło: J. Gościński, *Sterowanie i planowanie*, PWE, Warszawa 1982, s. 191.

i zinterpretował plany: statyczne i dynamiczne (opracowywane w zależności od zmienności układu produkcyjnego i jego otoczenia), strategiczne i taktyczne (zakres i stopień nieodwracalności skutków decyzji), problemowe i funkcjonalne (pierwsze łączą działalność różnych komórek przedsiębiorstwa i różnych jego funkcji, drugie dotyczą poszczególnych funkcji organicznych przedsiębiorstwa) oraz plany wg kryterium horyzontu czasu, którego dotyczą, tj. perspektywiczne, kilkuletnie, roczne i operatywne (kwartalne, miesięczne, dzienne, zmianowe)¹⁸.

Cytowani już zachodni Niemcy autorzy J. Bartch i G. Fischer wyróżniają następujące rodzaje planowania dotyczące przedsiębiorstwa¹⁹:

- krótko- i długookresowe (Kurzfristige/langfristige Planung),
- całościowe i częściowe (Gesamtplanung, Teilplanung),
- ogólne i szczegółowe (Globplanung, Detailplanung),

¹⁸ *Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, praca zbiorowa pod red. B. Hausa, PWE, Warszawa 1978, s. 26–59.

¹⁹ J. Bartch, G. Fischer, *16 Schaubilder...*, op. cit., s. 6.

- sztywne i elastyczne (Starke/elastische Planung),
- i formy planowania:
- alternatywne (Alternativplanung),
- stopniowe (Sukzessivplanung),
- symulacyjne (Simultanplanung),
- ruchome (Gleitende Planung).

Bliższego wyjaśnienia wymagają chyba dwa z nich. Ideą planowania stopniowego jest sukcesywne synchronizowanie planów cząstkowych, często w pętach sprzężenia zwrotnego. Planowanie ruchome zaś jest naszym odpowiednikiem planowania kroczącego (ciągłego) opisanego przez B. Hausa²⁰.

2.

Metody planowania

W literaturze tematu prezentowanych jest wiele metod i technik planowania. Przy ich pomocy usiłuje się w różny sposób spenetrować i „przybliżyć” przyszłość, zmniejszyć niepewność, rozwiązać różne problemy decyzyjne, zidentyfikowane na różnych poziomach ogólności. Niektórzy autorzy próbują je klasyfikować. Na przykład A.K. Koźmiński wyróżnia za G. Steierem następujące grupy metod i technik planowania w korporacjach²¹:

- metody nieskwantyfikowane,
- analiza systemowa,
- tradycyjne metody ilościowe,
- tradycyjne metody budowy harmonogramów,
- najnowsze techniki matematyczne.

W ramach tych grup wymieniane są szczegółowe metody i techniki planowania. Dla przykładu w ostatniej grupie wyróżniono:

- teorię prawdopodobieństwa,
- metody symulacyjne,
- programowanie liniowe,
- metody sieciowe typu PERT-koszt i PERT-czas,

²⁰ B. Haus, *Planowanie produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa 1969, s. 21–24.

²¹ A.K. Koźmiński, *Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie*, PWE, Warszawa 1975, s. 121–124.

- heurystyczne metody rozwiązywania problemów oparte na nowocześniejszej logice matematycznej,
- zastosowanie teorii gier.

Tego typu klasyfikacje, często spotykane w literaturze, są, niestety, niekompletne i, niestety, nierozłączne. Planowanie jest procesem wieloetapowym, z wieloma sprzężeniami zwrotnymi. Ogólna procedura ma zwykle charakter heurystyczny, przy czym w ramach poszczególnych etapów stosuje się określone techniki rozwiązujące problemy lokalne.

Metody i techniki planowania są ze swej istoty metodami teorii decyzji. Podstawowymi etapami procesu planowania są etapy budowy modeli decyzyjnych i rozwiązywania zawartych w nich problemów. W teorii wyróżnia się tzw. **normatywne** i **opisowe** modele decyzyjne. Modele normatywne nakazują, co należy zrobić. Ich rozwiązania pozwalają dokonywać wyborów najlepszych wariantów. Modele opisowe obrazują istniejący stan rzeczy. Operacje na ich strukturach ułatwiają podejmowanie decyzji (np. poprzez symulację zachowań jednych elementów modelu prognozuje się zachowania innych elementów). Niewątpliwie do normatywnych modeli zaliczamy modele programowania matematycznego (z dalszym podziałem na: liniowe i nieliniowe, deterministyczne i probabilistyczne itp.). Do opisowych zaliczymy modele ekonometryczne jedno- i wielorównaniowe oraz modele deterministyczne, ukazujące np. związki funkcyjne pomiędzy wyszczególnionymi zmiennymi. Modele ekonometryczne jednorównaniowe obejmują: klasyczne modele trendu, adaptacyjne modele trendu, modele przyczynowo-opisowe, modele autoregresyjne. Modele ekonometryczne wielorównaniowe obejmują: modele proste, rekurencyjne i o równaniach współzależnych. Wszystkie one służą przede wszystkim do prognozowania i symulowania w opisanych systemach.

Innym ważnym kryterium podziału metod planistycznych jest ich ukierunkowanie albo na wynik, albo na proces działania. Metody rozwiązujące problemy wyników działania – to wspomniane wyżej optymalizacyjne metody programowania matematycznego, czy rozwiązujące problemy prognozowania – metody ekonometryczne. Metody planistyczne rozwiązujące problemy struktury procesów działania to: harmonogramowanie działań i metody sieciowe.

Przyjmując, że jednym z podstawowych formalnych celów planowania jest zrównoważenie przychodów i wydatków – najważniejszym po-

działem metod planowania jest podział na metody bilansowe, czyli takie, za pomocą których uzyskuje się wspomniane zrównoważenie (np. metoda input-output) oraz na metody optymalizacyjne, za pomocą których poszukuje się najlepszych wariantów z określonego punktu widzenia, spośród potencjalnych wariantów zbilansowanych.

Najogólniej jednak, z punktu widzenia jednoznaczności opisu, stopnia określoności, zawodności wyniku w stosunku do oczekiwań, można wyróżnić metody planistyczne zalgorytmizowane w klasycznym, matematycznym wydaniu, gwarantujące przynajmniej w swym modelowym ujęciu osiągnięcie założonego celu oraz metody heurystyczne, których stosowanie nie gwarantuje osiągnięcia pożądanego wyniku.

Szczegółowe metody i techniki planowania wykształciły nurty i poziomy zarządzania. Klasyczne zarządzanie obejmujące zwykle poziom zarządzania taktyczno-operacyjnego wykorzystywało raczej techniki badań operacyjnych, np.: optymalizacji zapasów, trasy, kolejności, struktury asortymentowej produkcji itp. Szczególnie popularne jest przedstawianie zagadnień programowania struktury asortymentowej produkcji w postaci tzw. zadania programowania liniowego w następujący sposób: trzeba znaleźć taki wektor X będący w swej treści programem asortymentowym produkcji, aby

$$P = CX = \text{extremum}$$

z uwzględnieniem warunków:

$$AX = B; \quad B \geq 0; \quad X \geq 0,$$

gdzie:

A – macierz współczynników technologicznych (takich, jak jednostkowe zużycie surowców, pracochłonność jednostkowa itp.),

B – kolumnowy wektor zasobów czynników produkcji i/lub określonych wielkości rynkowych, determinujących program produkcji,

C – wektor wierszowy jednostkowych wskaźników efektów ekonomicznych (cen, zysków, kosztów jednostkowych) lub w zależności od treści funkcji celu – jednostkowych współczynników technologicznych),

0 – wektor zerowy.

Rozwiązując powyższe zadanie za pomocą określonej metody (np. simpleks) można obliczyć optymalną strukturę asortymentową produkcji (X) z punktu widzenia określonego celu (P).

Z punktu widzenia przedstawionych wyżej klasyfikacji zaprezentowany model decyzyjny należy do klasy modeli normatywnych, ukierunkowanych na wynik (stan, który powinien powstać w wyniku określonego działania), optymalizacyjnych oraz takich, których rozwiązania otrzymuje się stosując określone matematyczne algorytmy.

Modelem o identycznej charakterystyce, z wyjątkiem tego, że nie należy do klasy modeli optymalizacyjnych, a jedynie bilansowych, jest model input-output W. Leontiefa (jego pierwotne zastosowanie obejmowało makroekonomiczne analizy międzydziałowe. Później jego ideę wykorzystywano w bilansowaniu powiązanych ze sobą technologicznie firm tworzących określony układ gospodarczy – np. koncern). Istota modelu sprowadza się do obliczania:

1. wektora produkcji finalnej układu q :

$$Q - AQ = q \text{ lub } (I - A)Q = q,$$

gdzie:

A – macierz współczynników technologicznych (przepływów wewnętrznych w ramach układu gospodarczego),

I – macierz jednostkowa,

Q – wektor produkcji globalnej układu gospodarczego,

albo do obliczania:

2. wektora produkcji globalnej układu gospodarczego:

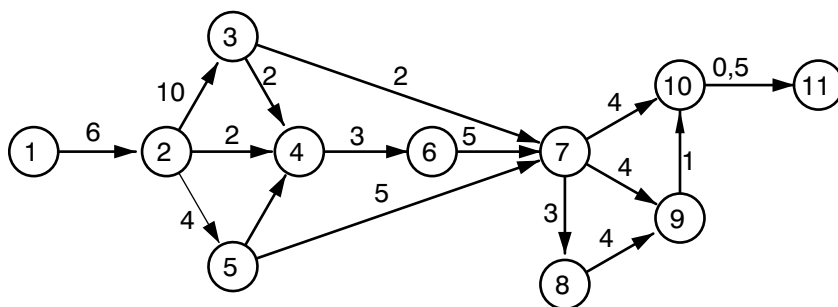
$$Q = (I - A)^{-1}q$$

Modelami normatywnymi, optymalizacyjnymi, do których rozwiązania stosuje się określone algorytmy matematyczne, ale ukierunkowane nie na wynik (wynikiem jest zrealizowanie danego przedsięwzięcia), ale na optymalną czasoprzestrzenną strukturę procesu – są sieciowe modele planowania przedsięwzięć typu CPM lub PERT. Przykład takiego modelu wraz z jego rozwiązaniem (w sensie zidentyfikowania najkrótszej drogi, tzw. krytycznej, limitującej czas trwania całego przedsięwzięcia) – prezentuje rys. 2.1.

Przykładem modeli opisowych, zorientowanych przede wszystkim na wynik, konstruowanych i wykorzystywanych dzięki określonym algorytmom matematycznym, są jednorównaniowe modele ekonometryczne w swej ogólnej postaci:

$$Y = f(X_{t1}, X_{t2}, \dots, X_{tk}, \xi),$$

gdzie ξ – składnik losowy.



- 1–2 Załatwianie spraw formalnych i projektowych
- 2–3 Zamawianie materiałów podstawowych
- 2–4 Organizacja placu budowy
- 2–5 Organizacja grupy wykonawczej
- 3–4 Transport materiałów podstawowych
- 4–5 Czynność pozorna
- 4–6 Budowa fundamentów
- 6–7 Stan surowy
- 5–7 Organizacja grupy do prac wykończeniowych
- 3–7 Transport materiałów instalacyjnych i wykończeniowych
- 7–9 Prace wykończeniowe
- 7–8 Prace instalacyjne
- 8–9 Prace wykończeniowe poinstalacyjne
- 9–10 Prace porządkowe
- 7–10 Budowa małej architektury
- 10–11 Bankiet

Droga krytyczna – 34,5 miesiąca

Rys. 2.1. Model decyzyjny strukturalizujący proces (przykład budowy domu)

Źródło: opracowanie własne.

Model ten daje możliwość budowy prognozy krótko- i średniookresowej oraz oceny siły wpływu poszczególnych zmiennych objaśniających $X_{t1}, X_{t2}, \dots, X_{tk}$ na zmienną prognozowaną Y^{22} . Sama zaś metoda prognozowania polega w tym wypadku na podstawieniu do konkretnego, oszacowanego równania, zamiast zmiennych objaśniających – ich realizacji. Przedmiotem prognoz jest przede wszystkim poziom i struktura popytu na określone produkty i usługi organizacji.

Generalnie więc w planowaniu taktyczno-operacyjnym prezentowane modele i metody służą identyfikacji i rozwiązywaniu problemów:

- bilansowania różnych wielkości (zasobów, funduszy itp.),

²² U. Siedlecka, *Prognozy ostrzegawcze*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 651, Wrocław 1993, s. 75.

- optymalizacji (wyników ekonomicznych, rzeczowych oraz struktury procesów),
- symulowania zachowań organizacji i prognozowania jego otoczenia.

Metody te są oczywiście również wykorzystywane w planowaniu strategicznym (zwłaszcza prognostyczne, przy konstruowaniu scenariuszy otoczenia organizacji), jednak tylko przy rozwiązywaniu problemów lokalnych i są wprężnięte w ogólne, specyficzne procedury związane z identyfikacją strategii.

Planowanie poziomu zarządzania strategicznego obejmuje przede wszystkim identyfikację:

- misji organizacji,
- strategii organizacji jako całości (strategia korporacji),
- strategii poszczególnych domen (biznesów),
- strategii funkcjonalnych.

W każdym z tych wyróżnionych etapów ogólnej procedury planowania strategicznego stosuje się specyficzne metody opisu i rozwiązywania problemów decyzyjnych oraz ogólne metody inwencyjne.

Misja przedsiębiorstwa to przedmiot jego aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności lub inaczej – to samookreślenie się w kategoriach²³:

- po co istnieje (działa)?
- do czego dąży?
- co ma osiągnąć?
- czyje (podmiotowo) i jakie (przedmiotowo) potrzeby zaspokaja?
- jakie jest jego społeczne przeznaczenie, posłannictwo?

W ten „miękki”, jakościowy sposób opisana misja organizacji możliwa jest do identyfikacji wyłącznie za pomocą metod heurystycznych. Wśród nich do najpopularniejszych należy metoda zespołowego, niczym nie skrępowanego generowania pomysłów, tzw. „burza mózgów” (brainstorming). Podstawowe zasady prowadzenia „burzy mózgów” sformułował A. Osborn²⁴:

1. Wszelka krytyka zgłaszanych pomysłów jest wykluczona.
2. Konieczna jest swobodna atmosfera dyskusji, sprzyjająca zgłasza-

²³ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWE, Warszawa 1985, s. 185;
B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 45.

²⁴ Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kluczbork 1996, s. 161–162.

niu wszelkich pomysłów pojawiających się w umysłach uczestników.

3. Winno się dążyć do zgromadzenia możliwie dużej liczby pomysłów, gdyż wraz z jej zwiększeniem wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się pomysłu optymalnego.
4. Uczestnicy sesji powinni pamiętać, że duże znaczenie – obok zgłaszania własnych pomysłów – ma ulepszanie i rozwijanie pomysłów zgłoszonych przez innych uczestników oraz kombinowanie szeregu pomysłów wcześniej zgłoszonych.

Inne, ważne metody heurystyczne to²⁵:

- ☐ analiza morfologiczna,
- ☐ metoda synektyczna (J.J. Gordona),
- ☐ metoda delficka (O. Halmera),
- ☐ techniki semiologii graficznej,
- ☐ algorytm wynalazku (H. Altszullera).

Strategia korporacji (organizacji jako całości) rozstrzyga przede wszystkim o rodzaju domen, czyli odpowiada na pytanie, czym firma powinna się zajmować, w jakich branżach działać? Podstawowe metody tego poziomu planowania strategicznego to tzw. metody portfelowe. Podstawowe kategorie planistyczne, służące identyfikacji domen wykorzystywane w tych metodach, to:

- ☐ atrakcyjność branży,
- ☐ moc (pozycja) konkurencyjna,
- ☐ cykl życia wyrobu,
- ☐ tempo wzrostu branży,
- ☐ udział w rynku.

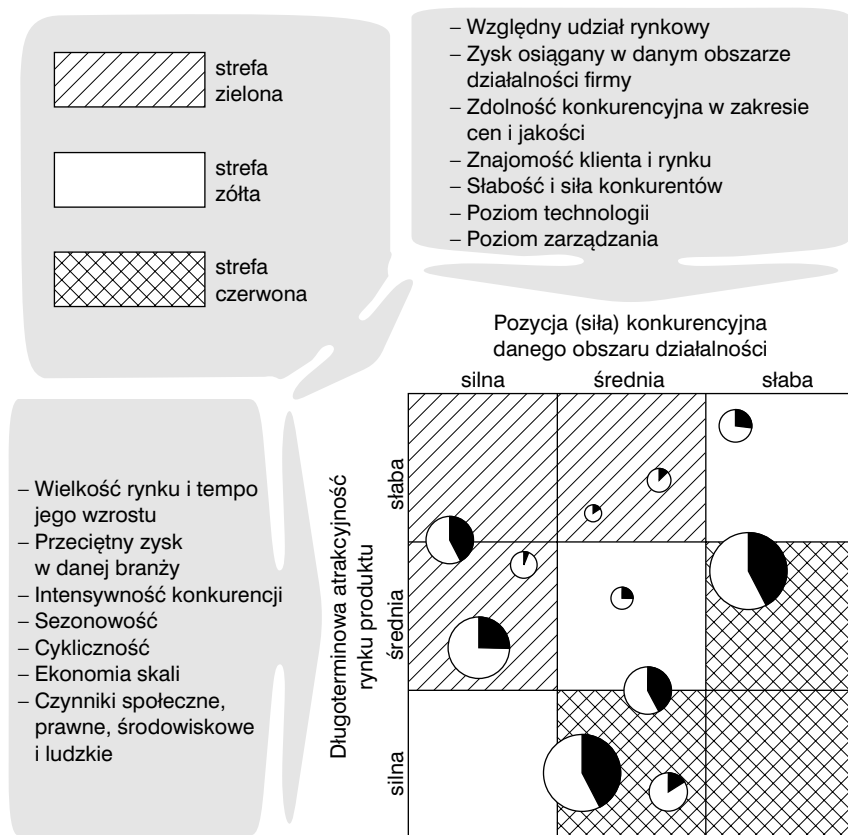
Procedury portfelowych metod planowania strategicznego obejmują:

1. wybór dwóch podstawowych kategorii opisu sytuacji strategicznej firmy,
2. określenie stanu firmy i jej otoczenia w konwencjach wybranych kategorii (zwykle za pomocą uniwersalnych metod wielowymiarowej analizy porównawczej WAP),
3. porównanie otrzymanych wyników (stanów) z wzorcami tablic (macierzy) portfelowych, opracowanych przez czołowe firmy consultingowe świata (np. Boston Consulting Group, McKin-

²⁵ Jw., s. 163–189.

seya, A.D. Little), które zawierają typowe zachowania organizacji (np. rozwoju, stabilizacji czy redukcji domen) w zależności od zestandaryzowanych sytuacji organizacji i jej otoczenia.

Na rys. 2.2 przedstawiono macierz portfelową McKinseya, zwaną również pod nazwą General Electric (firma, gdzie ją po raz pierwszy zastosowano). Usytuowanie domen (na rysunku kółek, których powierzchnia i wycinki są proporcjonalne do wartości obrotów w branży i w danej firmie) w zielonych polach sugeruje konieczność inwestowania. Domeny w polach diagonalnych (strefa żółta) należy utrzymywać



Rys. 2.2. Dziewięciopolowa macierz portfelową General Electric

Źródło: A.A. Thompson jr., A.J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager*, Business Publications Inc., Texas 1983, s. 202.

(podtrzymywać). Domeny usytuowane w strefie czerwonej należy likwidować.

Inne ważne techniki portfelowe to: BCG, SPACE, eksponujące sytuacje rynkowe oraz Grupy W. Pfeiffera, koncentrujące się na zasobach, technologii i potencjale produkcyjnym firmy²⁶.

Poza decyzjami dotyczącymi domen, na etapie identyfikacji strategii firmy (organizacji jako całości) podejmuje się decyzje dotyczące²⁷:

- pozyskiwania, alokacji i realokacji zasobów kapitałowych,
- utrwalania lub zmian w formach organizacyjno-prawnych firmy i jej części składowych,
- polityki kapitałowych i pozakapitałowych aliansów strategicznych.

Metodami wspomagającymi te decyzje są zarówno metody ilościowe, rozwiązujące przede wszystkim problemy z punktu widzenia efektywności konkretnych działań, a także wspomniane wyżej metody heurystyczne.

Na etapie identyfikacji strategii biznesów (domen) ustala się przede wszystkim:

- miejsce konkurencji (cały czy wyselekcjonowany celowy rynek),
- reguły konkurencji (np. walka cenowa czy współpraca),
- kierunki konkurencji (np. koszty lub wyróżnianie wyrobu)²⁸.

Etap identyfikacji strategii funkcjonalnych obejmuje decyzje strategiczne dotyczące poszczególnych funkcji organicznych firmy, tzn. np.: marketingu, produkcji, finansów, kadr itp.

Przy określaniu strategii biznesów (domen) oraz strategii funkcjonalnych wykorzystuje się wiele wspomnianych wyżej metod i technik planowania. Jednakże główną i charakterystyczną dla tych etapów planowania jest metoda analizy strategicznej SWOT. Jej podstawowe kroki to:

- identyfikacja mocnych i słabych stron firmy,
- identyfikacja szans i zagrożeń,
- kojarzenie ekstremalnie określonych obszarów firmy z wyróżnio-

²⁶ R. K r u p s k i, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 40–54 i 64–68.

²⁷ R. K r u p s k i, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 28.

²⁸ H. S t e i n m a n n, G. S c h r e y ó g g, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 141–148.

nymi możliwymi stanami (scenariuszami) otoczenia i generowanie na tej podstawie strategii domen oraz strategii funkcjonalnych²⁹.

²⁹ R. Krupski, *Elementy...*, *op. cit.*, s. 69–76.

Rozdział III

Struktura organizacyjna

1.

Struktura organizacyjna – pojęcia podstawowe

W ujęciu systemowym wyróżnia się struktury rzeczywiste: UC (Universe and Discourse and Couplings) i ST (State Transition). Struktura UC jest cechą systemu definiowanego jako¹:

- system S jest danym zbiorem elementów i ich zachowań stałych, zbiorem sprzężeń między elementami oraz między elementami i otoczeniem.

Struktura ST jest cechą systemu definiowanego jako:

- system S jest zbiorem stanów i zbiorem przejść między stanami.

Pierwsze ujęcie, abstrahujące od czasu, eksponujące przestrzeń organizacji (systemu) ma charakter statyczny, drugie – opisywane w kategoriach czasu, ma charakter dynamiczny. W naukach o organizacji i zarządzaniu wykorzystuje się oba ujęcia. Pierwsze najczęściej stosuje się do identyfikacji, analizy i projektowania tzw. struktury organizacyjnej, drugie – do ujęć procesowych. W tradycyjnych ujęciach więc **struktura organizacyjna** to zbiór różnych elementów organizacyjnych, czyli: pojedynczych stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oraz powiązań między nimi. Niektórzy autorzy podkreślają również teleologiczny (celowościowy) charakter zespolenia tych elementów.

Komórka organizacyjna to zespół ludzki składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, realizujący cel działania, zharmonizowany z celem danej organizacji. Komórka organizacyjna jest najmniejszą **jednostką organizacyjną**. Zwykle **jednostka organizacyjna** jest zbiorem komórek organizacyjnych, kierowanym przez jednego zwierzchnika.

Powiązania – występujące w definicji struktury organizacyjnej nazywane są **więziami organizacyjnymi**. Są to relacje współzależności,

¹ R. Krupski, *Projektowanie układów regulacji w złożonych systemach produkcyjnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 217, Wrocław 1982, s. 109 i 113.

mające charakter interakcji zasileń materialnych lub informatycznych. Według J. Zieleniewskiego wyróżnia się następujące typy więzi organizacyjnych²:

1. służbowe (hierarchiczne), wynikające ze stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym. Ich istotą są uprawnienia przełożonego do określania zadań podwładnym,
2. funkcjonalne, wyrażające się pomaganiem, doradzaniem przy wykonywaniu zadań związanych z realizacją celów organizacji,
3. techniczne, związane z wzajemnym uzależnieniem się członków zespołu powstałym na skutek podziału pracy,
4. informacyjne, wyznaczone przepływem informacji i polegające na obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania się.

W innym, bardziej zagregowanym, ujęciu wyróżnia się **zależności organizacyjne**, które dzieli się na³:

- zależności typu funkcjonalnego, wynikające z podziału funkcji systemu pomiędzy wykonawców, mające przede wszystkim charakter kooperacyjny, przebiegające poziomo,
- zależności typu hierarchicznego, głównie rozkazodawcze i kontrolne, przebiegające pionowo.

Praktycznym odzwierciedleniem struktury organizacyjnej jest dokumentacja organizacyjna obejmująca:

- schemat organizacyjny przedstawiający najczęściej w formie graficznej główne zależności (przede wszystkim hierarchiczne) występujące między jednostkami organizacyjnymi,
- regulamin organizacyjny, nazywany „Księgą służb”, zawierający opisy podstawowych czynności, wzorcowych zachowań się w jednostkach, komórkach organizacyjnych i w ramach pojedynczych stanowisk pracy oraz opisy pionowych i poziomych zależności w stosunku do innych elementów struktury,
- instrukcję obiegu dokumentów oraz inne instrukcje i regulaminy.

Opisany w dokumentacji układ zależności pomiędzy elementami systemu nosi nazwę **formalnej struktury organizacyjnej**.

² J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976, s. 119–130.

³ A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 24.

Obok zaplanowanych, zaprojektowanych stosunków pomiędzy elementami systemu, którymi w omawianych organizacjach są przede wszystkim ludzie, są więzi wynikające ze spontanicznych działań między sobą uczestników organizacji. Więzy te nazywamy **nieformalnymi**, a strukturę, którą tworzą, nazywamy **nieformalną strukturą organizacyjną**. Ponieważ więzi formalne i nieformalne wzajemnie się przenikają, współistniejąc tworzą układ faktycznie istniejących więzi zwany **strukturą rzeczywistą**. Struktura ta obejmuje:

- funkcjonujące elementy formalnej struktury organizacyjnej (niektóre elementy formalnej struktury organizacyjnej tracą na aktualności i stanowią „martwą” część pierwotnej struktury),
- nieformalną strukturę organizacyjną,
- niesformalizowaną strukturę organizacyjną, świadomie pozostawioną poza formalizacją w imię przyjętej filozofii elastyczności.

Struktury organizacyjne można charakteryzować wieloma cechami (wymiarami). W najpopularniejszym ujęciu tzw. Grupy Astońskiej są to:

- konfiguracja,
- centralizacja,
- specjalizacja,
- standaryzacja,
- formalizacja⁴.

Wymiar konfiguracji odzwierciedla kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, czyli usytuowanie oraz liczbę i rodzaj pionów, komórek organizacyjnych, stanowisk pracy, a także poziomów hierarchicznych w schemacie organizacyjnym. Miarą konfiguracji jest stopień pionowego i poziomego rozczłonkowania oraz lokalizacji ról i pozycji organizacyjnych określony:

- spiętrzeniem (uszczeblowaniem) struktury,
- rozpiętością kierowania na poszczególnych poziomach hierarchii.

Wymiar centralizacji określa wewnętrzną strukturę władzy, czyli rozmieszczenie na poszczególnych poziomach hierarchii uprawnień decyzyjnych.

⁴ H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 19–22.

Wymiar specjalizacji wynika z podziału pracy zarówno w układzie rodzajowym (rzeczowym) przebiegającym w poziomie, jak i w układzie hierarchicznym (pionowym).

Wymiar standaryzacji określa stopień typowości działań i zachowań, wynikający z przyjętych w organizacji wzorców.

Wymiar formalizacji określa zakres i sposób funkcjonowania organizacji ujęty w dokumentacji organizacyjnej.

2.

Rodzaje struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne można klasyfikować z różnych punktów widzenia. Wydaje się jednak, że za podstawę można przyjąć takie kategorie, jak:

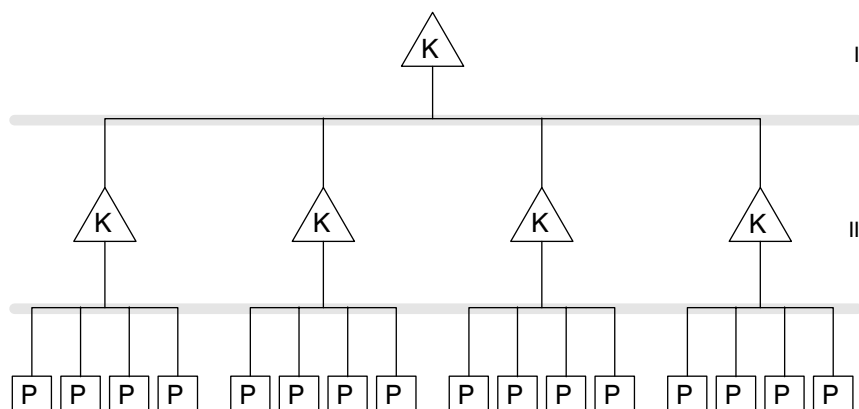
- rozpiętość i liczba szczebli kierowania,
- dominujące więzi organizacyjne,
- dominujące kryteria wyodrębniania podstawowych jednostek organizacyjnych⁵.

Z punktu widzenia stopnia spiętrzenia i rozpiętości kierowania wyróżnia się tzw. struktury płaskie i struktury wysmukłe. W strukturach płaskich (rys. 3.1) istnieje niewielkie spiętrzenie kierowania, niewielka ilość szczebli przy stosunkowo dużej rozpiętości kierowania. W strukturach wysmukłych odwrotnie – istnieje duże spiętrzenie kierowania, duża liczba szczebli kierowania przy stosunkowo małej rozpiętości kierowania (rys. 3.2). Tabele 3.1 i 3.2 prezentują zalety i wady struktur płaskich i wysmukłych.

Ze względu na przewagę poszczególnych więzi organizacyjnych i ich znaczenie w zapewnieniu spójności organizacyjnej wyróżnia się struktury liniowe, funkcjonalne, sztabowe i techniczne. Przewaga danej więzi organizacyjnej oznacza, że stanowi ona podstawowy szkielet struktury.

W **strukturach liniowych** dominują więzi służbowe, wszystkie pozostałe są do nich dostosowane. W strukturze tej mogą występować doradcy funkcjonalni (tzw. sztaby) na różnych szczeblach zarządzania, jednak swoje role doradcze odgrywają zawsze wobec właściwym im

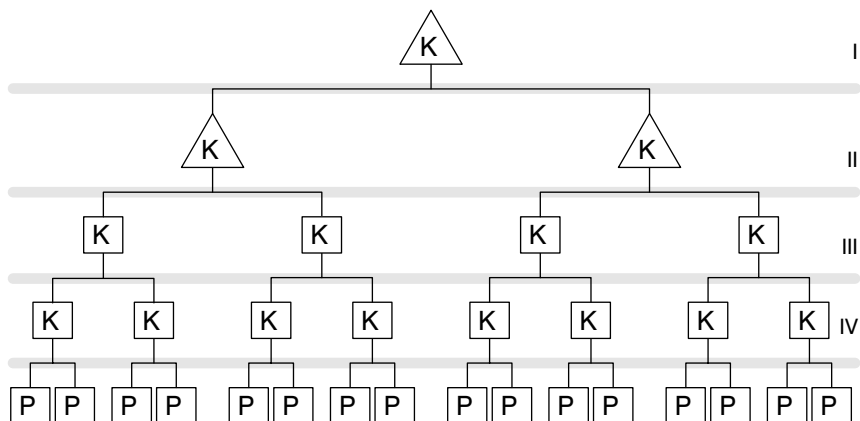
⁵ *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski i M. Przybyła, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 51 i n.



Rys. 3.1. Struktura płaska

Tabela 3.1. Zalety i wady struktur płaskich

Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Krótsze drogi i czas przepływu informacji w kierunku pionowym 2. Mniejsze zniekształcenie przekazywanych informacji 3. Większa podatność na innowacje emitowane na szczeblach niższych 4. Lepsze warunki dla wyzwania inicjatywy oddolnej 5. Pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników 6. Niższe koszty utrzymania kadry kierowniczej 7. Łatwiejsza koordynacja pionowa 8. Lepsze warunki dla decentralizowania decyzji 9. Sprzyja bardziej globalnemu postrzeganiu działalności gospodarczej 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trudności w koordynacji poziomej (nawet w ramach jednej komórki organizacyjnej) 2. Brak większych rezerw kadry kierowniczej (ze względu na pełne wykorzystanie kierowników), mniejsza elastyczność w ustalaniu nietypowych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji 3. Konieczność dokładnej regulacji zastępstw aktywnych i pasywnych 4. Mniejsze możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji



Rys. 3.2. Struktura smukła

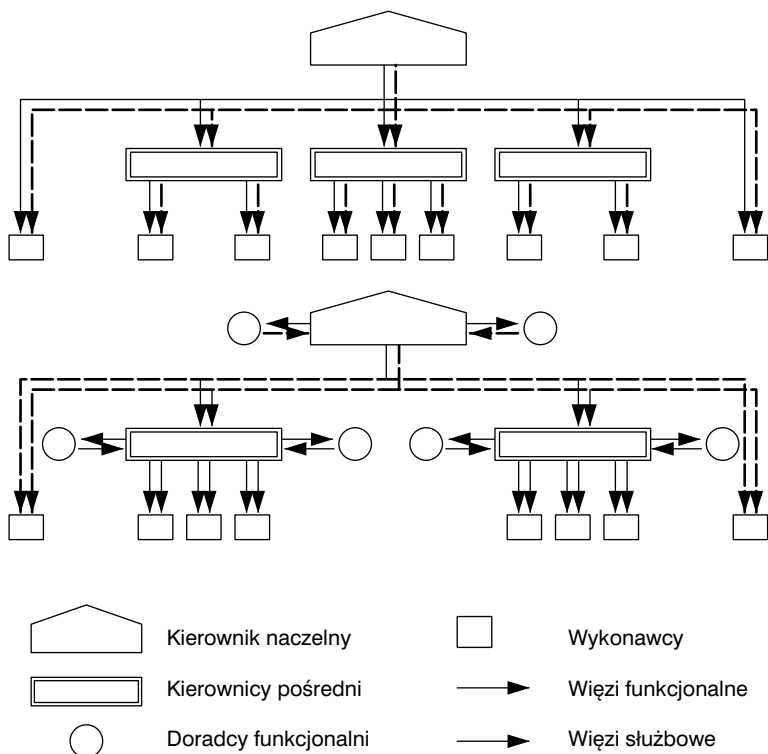
Tabela 3.2. Zalety i wady struktur smukłych

Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Łatwiejsza koordynacja współdziałania niewielu pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej 2. Występowanie pewnych rezerw kierowniczych, co zwiększa elastyczność ustalania nietypowych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji 3. Większe możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji 4. Łatwiejsza koordynacja pozioma na poszczególnych szczeblach zarządzania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dłuższe drogi i czas przepływu informacji w kierunku pionowym 2. Większe zniekształcenia przekazywanych informacji w kierunku pionowym 3. Mniejsze możliwości „przebicia” innowacji emitowanych na niższych szczeblach i wymagających akceptacji na wyższych 4. Mniejsze możliwości wyzwalania inicjatywy podwładnych i kreowania ich samodzielności 5. Niepełne wykorzystanie kierowników (rozpiętość rzeczywista kierowania mniejsza od potencjalnej) 6. Wyższe koszty kierowania 7. Trudności koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych 8. Sprzyja nadmiernej centralizacji

przełożonym. Silnie eksponowana jest zasada jednoosobowego kierownictwa. Każdy podwładny otrzymuje polecenia od jednego przełożonego, przed którym jest odpowiedzialny za realizację powierzonych zadań. Struktury tego typu cechuje zwykle znaczny stopień centralizacji decyzji i silne uzależnienie pomiędzy najwyższymi i najniższymi szczeblami zarządzania. Ich istotę prezentuje rys. 3.3.

Struktury funkcjonalne odznaczają się przewagą więzi funkcjonalnych nad więziami służbowymi. Specjalizacja funkcji kierowniczych, charakterystyczna dla tych struktur, prowadzi do wyodrębnienia specjalistycznych (funkcjonalnych) stanowisk kierowniczych, którym przypisane są określone uprawnienia do wydawania dyspozycji i kierowania w odniesieniu do pracowników na różnych szczeblach organizacyjnych. Kierownicy funkcjonalni mają prawo wydawać wiążące zalecenia kierownikom i pracownikom niższych szczebli, co prowadzi do sytuacji, że poszczególni pracownicy podlegają większej liczbie ośrodków dyspozycyjnych. Ze względu na rygorystyczność postrzegania zaleceń wydawanych przez kierowników funkcjonalnych wyróżnia się struktury funkcjonalne typu wspomaganie i typu funkcjonalnego (jak na rys. 3.4 i 3.5).

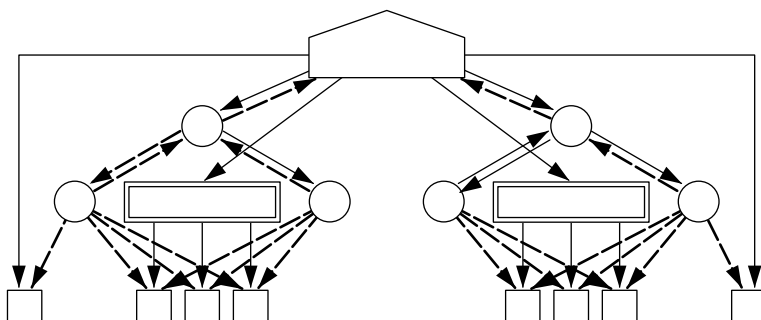
Struktury liniowe i funkcjonalne są przeciwstawne sobie ze względu na dominację określonego rodzaju więzi. Mają więc przeciwstawny sobie układ wad i zalet. Pewnym kompromisem są **struktury sztabowe (liniowo-funkcjonalne)**. Na więzi służbowe nałożone są w nich więzi funkcjonalne w taki sposób, że doradcy funkcjonalni, występujący na różnych szczeblach zarządzania, podporządkowani są bezpośrednio tylko tym organom, którym mają doradzać. Pomiędzy stanowiskami liniowymi i sztabowymi oraz pomiędzy stanowiskami sztabowymi różnych szczebli występują więzi funkcjonalne typu wspomaganie. Oznacza to, że kierownicy liniowi są wspierani przez sztaby, ale ostateczne decyzje o kierunkach i sposobach działania podejmują sami i ponoszą za nie odpowiedzialność (por. rys. 3.6). Tabele 3.3, 3.4 i 3.5 prezentują zalety i wady struktur liniowych, funkcjonalnych i sztabowych.



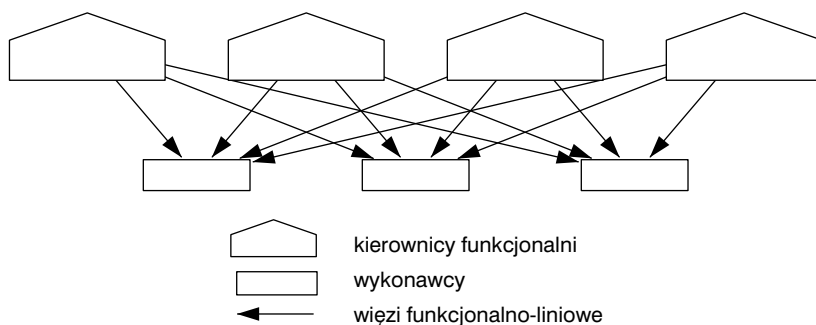
Rys. 3.3. Struktury liniowe

Tabela 3.3. Zalety i wady struktur liniowych

Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jednoosobowe kierownictwo daje możliwość łatwiejszego określenia kompetencji i odpowiedzialności 2. Sprzyja jednolitości kierowania 3. Sprzyja szybkości podejmowania decyzji (mniej uzgodnień) 4. Uniwersalizacja funkcji kierowniczych sprzyja globalizacji myślenia kierowniczego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uniwersalizacja funkcji kierowniczych osłabia efekty specjalizacyjne, hamuje innowacje 2. Sprzyja dyrektywnemu stylowi kierowania, osłabia motywację 3. Utrudnia koordynację poziomą 4. Utrudnia integrację społeczną



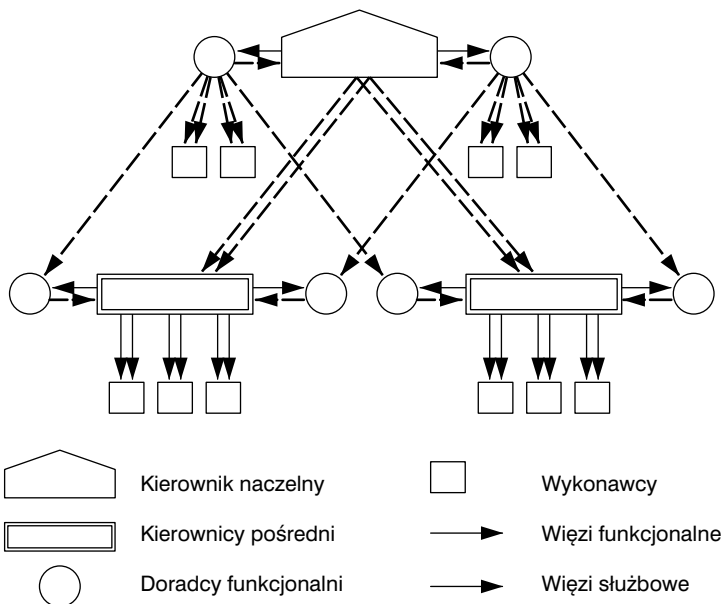
Rys. 3.4. Struktura funkcjonalna typu wspomagania



Rys. 3.5. Struktura funkcjonalna typu hierarchicznego

Tabela 3.4. Zalety i wady struktur funkcjonalnych

Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wysokie kompetencje kierowników funkcjonalnych jakości i innowacyjności w rozwiązywaniu problemów 2. Większa elastyczność działania i szybkość adaptacji 3. Sprzyja integratywnemu stylowi kierowania i uspołecznieniu procesów zarządzania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naruszenie zasady jednoosobowego kierownictwa prowadzi do rozmycia odpowiedzialności 2. Istnieje niebezpieczeństwo niejednolitości kierowania 3. Wielość podmiotów zaangażowanych w procesy decyzyjne jest przyczyną opóźnień i konfliktów



Rys. 3.6. Struktura sztabowa

Tabela 3.5. Wady i zalety struktur sztabowych

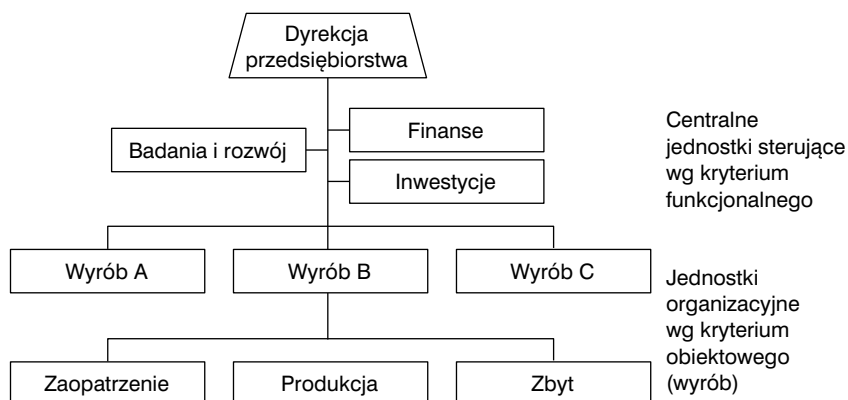
Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Korzyści wynikające z jednoosobowego kierownictwa i jednolitości kierowania 2. Możliwość występowania równocześnie efektów uniwersalizacji i specjalizacji kierowniczej 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflikty pomiędzy stanowiskami liniowymi i sztabowymi

Klasa rodzajów struktur, wyodrębnianych ze względu na dominujące kryteria wyodrębniania podstawowych układów organizacyjnych, jest bardzo bogata. Jednakże większość spotykanych w praktyce kryteriów strukturyzacji wewnętrznej, dotyczącej zwykle najwyższych szczebli zarządzania, można sprowadzić do trzech. Są to kryteria:

1. **funkcjonalne** (podstawowe układy organizacyjne wyodrębnia się na podstawie podobieństwa czynności i zadań przez nie realizowanych, zarówno w sferze realnej, jak i regulacyjnej),
2. **obiektywne** (podstawą strukturyzacji jest podobieństwo specyficznego przedmiotu działalności, identyfikowanego nazwą wyrobu (usługi), technologią lub branżą),
3. **przestrzenne/regionalne** (wyodrębnienie podstawowych jednostek ze względu na usytuowanie przestrzenne lub specyficzny region, na który zorientowana jest działalność).

Jeżeli w kształtowaniu struktury organizacyjnej dominuje wyraźnie jedno z wymienionych kryteriów mamy do czynienia z tzw. **jednowymiarową strukturą organizacyjną** (funkcjonalną, obiektywą, przestrzenną). Jeżeli natomiast określona struktura powstała z uwzględnieniem więcej niż jednego kryterium, mówimy o **strukturach wielowymiarowych**.

Na rys. 3.7, 3.8 i 3.9 przedstawiono istotę jednowymiarowych struktur funkcjonalnych, obiektowych i regionalnych. W tab. 3.6 przedstawiono jeszcze raz werbalnie ich istotę oraz warunki stosowania i właściwości.



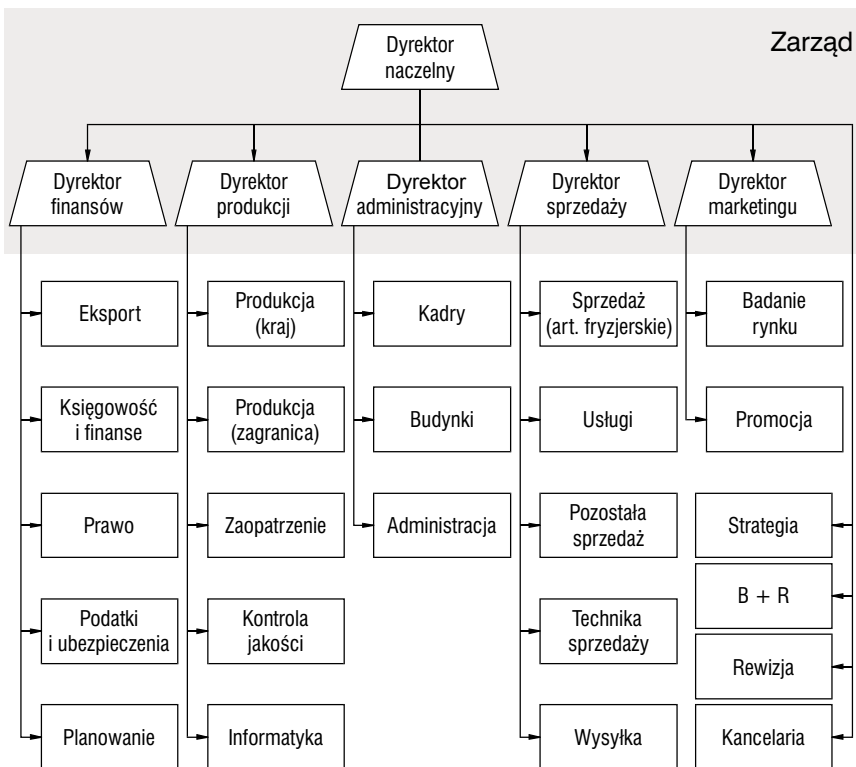
Rys. 3.7. Fragment struktury obiektywnej (branżowej)

Tabela 3.6. Charakterystyka typów struktur organizacyjnych ze względu na dominujące kryterium wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych

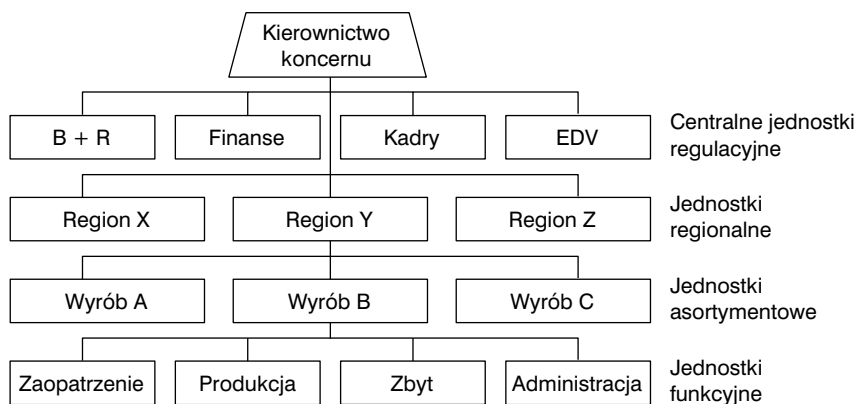
Podstawa porównań	Typ	
	Struktury	
	Struktury funkcjonalne	Struktury obiektowe
Istota struktury	Dominującym kryterium wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych jest podobieństwo funkcji. Priorytet w zakresie integracji i koordynacji przypisuje się kolejnym fazom działalności gospodarczej.	Dominującym kryterium wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych są „obiekty”, np. wyroby bądź grupy asortymentowe, grupy klientów, inne elementy otoczenia. Priorytet w zakresie integracji posiada zarządzanie wyodrębnionymi podsystemami obiektowymi.
Warunki stosowania	Przeważa w przedsiębiorstwach małych i średnich o słabo zróżnicowanym asortymencie produkcji (zwykle jeden podstawowy wyrób) i względnie jednolitych rynkach zbytu. Ten typ struktury stosuje się w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach względnie stabilnych.	Zakresowi stosowania sprzyjają procesy koncentracji i centralizacji kapitału. Przeważa w przedsiębiorstwach dużych o wyraźnie wyprofilowanym asortymencie produkcji (kilkanaście podstawowych i zróżnicowanych wyrobów wytwarzanych na większą skalę).
Właściwości	<ul style="list-style-type: none"> • absorpcja zakłóceń zewnętrznych na „wejściu” (zaopatrzenie) i „wyjściu” (zbyt) • sprzyja wykształceniu suboptimumów, ułatwiając optymalizację całościową (ale jej nie zapewniając) • sprzyja wypracowaniu standardowych sekwencji działań i formalizacji organizacyjnej • jest narażona na tendencje odśrodkowe w pionach funkcjonalnych • utrudnia politykę kadrową w odniesieniu do obsady naczelnego kierownictwa ze względu na selektywne (funkcjonalne) kształtowanie kwalifikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • występuje podwójny system absorpcji zakłóceń zewnętrznych (absorpcja funkcjonalna i obiektowa) • mniejsza wrażliwość na zakłócenia zewnętrzne, mniejsze ryzyko angażowania większych kapitałów • sprzyja większej decentralizacji decyzji (dywizjonalizacja struktur) • sprzyja parametryzacji zarządzania, tj. szerszemu stosowaniu instrumentów finansowych • sprzyja koncentracji kierownictwa naczelnego na działaniach strategicznych • sprzyja systemowi awansów i dalekosiężnej polityce kadrowej

Źródło: opracowanie własne.

struktury	
jednowymiarowe	Struktury wielowymiarowe
Struktury regionalne	
Dominującym kryterium wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych są zróżnicowane obszary (regiony) oddziaływania przedsiębiorstwa, np. rynki zbytu, regiony geograficzne itp. Priorytet w zakresie integracji obejmuje funkcje zarządzania odnoszące się do wyodrębnionych podsystemów regionalnych.	Występują dwa (struktury macierzowe) bądź więcej (struktury tensorowe) kryteria wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych, którym to kryteriom przypisuje się taką samą dominującą rangę. Integracja przybiera tutaj formę wielowymiarową.
Zakresowi stosowania sprzyjają procesy koncentracji i centralizacji kapitału. Przeważa w przedsiębiorstwach dużych o wyraźnie zróżnicowanych niejednorodnych rynkach zbytu. Może być stosowana zarówno w przypadkach produkcji jedno-, jak też wieloasortymentowej, prowadzonej w warunkach zmiennych.	Charakterystyczne dla ogromnych korporacji międzynarodowych o zdywersyfikowanej produkcji i zróżnicowanych rynkach zbytu (wykraczających poza granice jednego kontynentu oraz funkcjonujących w warunkach zmiennych – trudnych do przewidzenia). Struktury tego typu można jednak spotkać także w firmach małych i średnich (odnosi się to zwłaszcza do struktur macierzowych).
<ul style="list-style-type: none"> występuje podwójny bądź potrójny system absorpcji zakłóceń zewnętrznych (dochodzi dodatkowo możliwość regionalnej izolacji zakłóceń) zmniejsza ryzyko angażowania dużych kapitałów duży stopień decentralizacji i parametryzacji zarządzania sprzyja koncentracji kierownictwa naczelnego na działaniach strategicznych sprzyja systemowi awansów i dalekosiężnej polityce kadrowej 	<ul style="list-style-type: none"> integracja ma charakter wielowymiarowy, przy podejmowaniu decyzji rozstrzygają argumenty rzeczowe, merytoryczne, a nie formalne są formą „instytucjonalizacji” (prowokacji) konfliktów naświetlanych z różnych punktów widzenia i rozstrzyganych w interesie całości występuje duża zmienność stanowisk i pełnionych ról organizacyjnych oraz znacznie mniejszy stopień formalizacji organizacji dominuje orientacja na pracę zespołową z nastawieniem na długofalowe cele całości poważnym problemem jest stworzenie systemu rozwiązywania przedłużających się konfliktów



Rys. 3.8. Struktura funkcjonalna firmy Wella AG

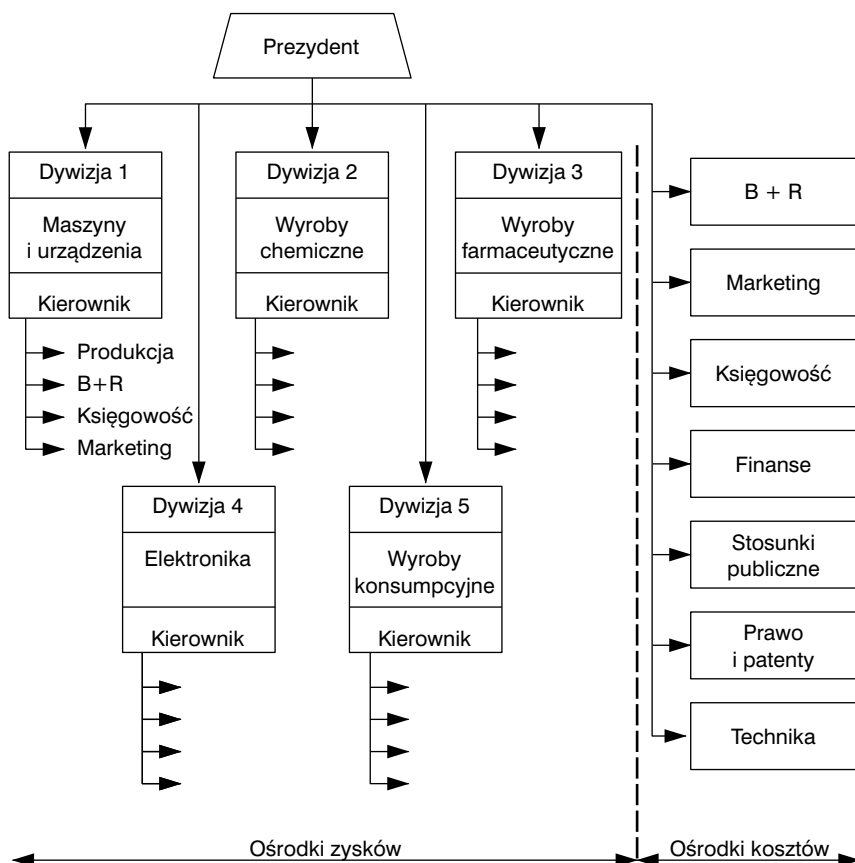


Rys. 3.9. Fragment struktury regionalnej

Ze stosowaniem struktur obiektowych i regionalnych wiąże się proces **dywizjonalizacji struktur organizacyjnych**, czyli wyodrębniania w ramach dużych przedsiębiorstw, względnie samodzielnych jednostek (dywizji). Proces ten wynika z dużej koncentracji organizacyjnej oraz dążenia do decentralizacji zarządzania i zmniejszania ryzyka działalności gospodarczej. Tworzenie dywizji w przedsiębiorstwie charakteryzują trzy powiązane ze sobą elementy:

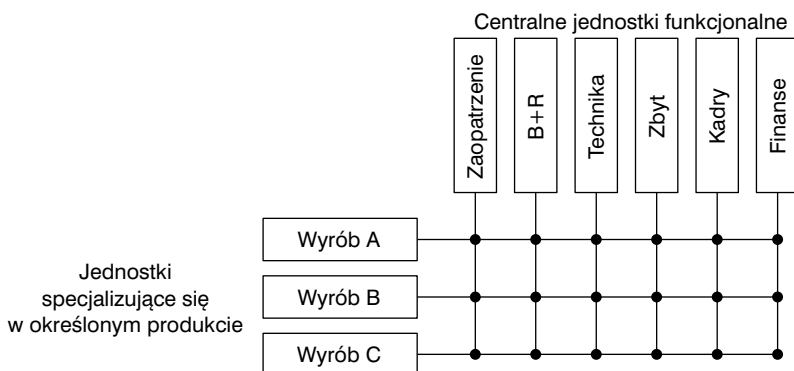
1. wielkość dywizji (zwykle są to duże jednostki gospodarcze),
2. redukcja powiązań poziomych pomiędzy dywizjami,
3. duża samodzielność dywizji.

Przykład struktury dywizjonalnej charakteryzuje rys. 3.10.

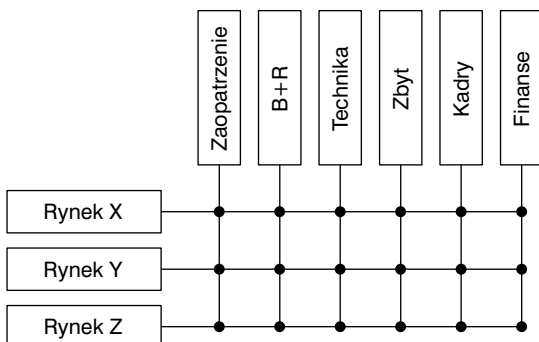


Rys. 3.10. Struktura dywizjonalna firmy Dow Corning Corporation

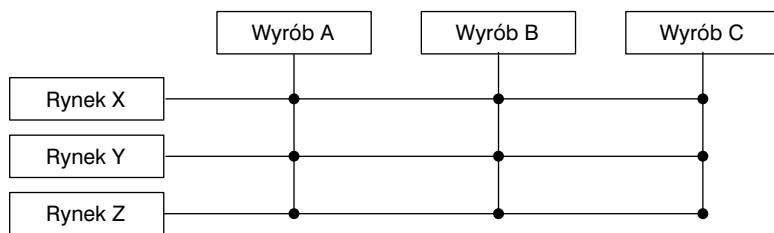
Struktury wielowymiarowe stanowią kolejny etap w ewolucji struktur organizacji. Są one odpowiedzią na narastającą turbulencję otoczenia. Mają zapewnić kreatywność ludzi działających w ich ramach oraz niezbędną elastyczność działania organizacji. Ze względu na liczbę dominujących kryteriów strukturyzacji wyróżnia się **struktury macierzowe** (dominujące dwa kryteria) i **tenzorowe** (trzy- i więcej wymiarowe, por. rys. 3.14). Kombinacja poszczególnych kryteriów generuje dalsze odmiany struktur, np. **funkcjonalno-obiektowych**, **funkcjonalno-regionalnych**, **regionalno-obiektowych**, jak na rys. 3.11, 3.12, 3.13. Istotę, warunki stosowania i właściwości struktur wielowymiarowych przedstawiono w tab. 3.6.



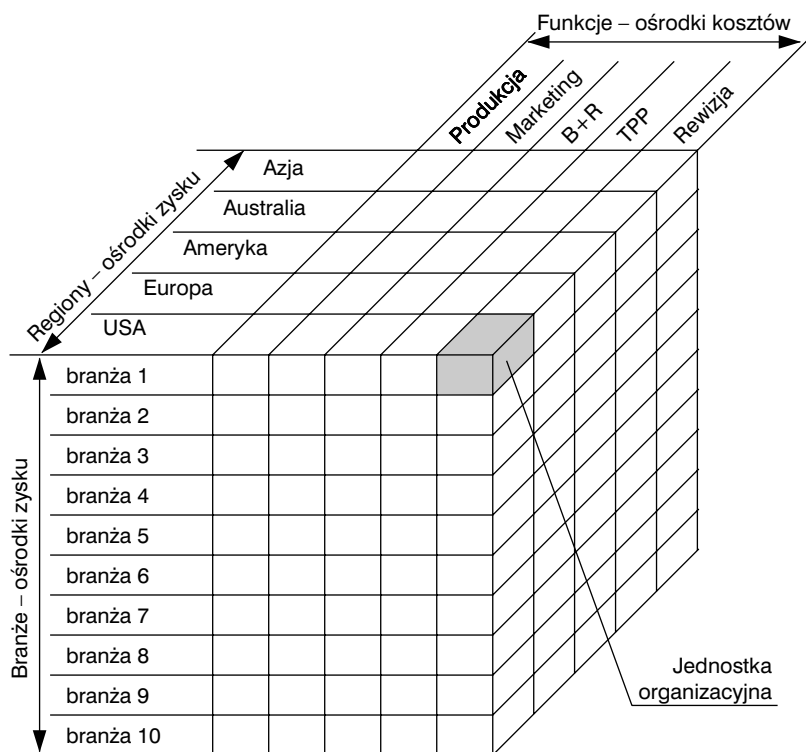
Rys. 3.11. Struktura macierzowa „funkcjonalno-obiektowa”



Rys. 3.12. Struktura macierzowa „funkcjonalno-regionalna”



Rys. 3.13. Struktura macierzowa „regionalno-objektowa”



Rys. 3.14. Trójwymiarowa struktura firmy Dow Corning Corporation

3.

Czynniki determinujące strukturę organizacyjną

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest funkcją jednoczesnego oddziaływania wielu różnych czynników i okoliczności. W klasycznych już ujęciach do najważniejszych zaliczano:

- cele organizacji,
- specyfikę bliższego i dalszego otoczenia,
- niektóre cechy stosowanej technologii,
- wielkość organizacji,
- system ukształtowanych przez historię wartości firmy.

We współczesnych ujęciach tę listę uzupełnia się np. o ludzi i cykl życia organizacji. Jednakże nie to bywa przedmiotem naukowych sporów. Spornym problemem jest uznanie strategii za superczynnik strukturotwórczy. Wyznawcy teorii A.D. Chandlera twierdzą, że struktura podąża za strategią. Strategia określa przede wszystkim domeny przedsiębiorstwa, a te determinują w pierwszym rzędzie przedmiotową strukturę organizacyjną. Poza tym strategia określa, w jaki sposób przebiegać będą linie podporządkowania i kanały komunikacji między różnymi kierownikami i działami. Wpływa na informacje przepływające wzdłuż tych linii, a także na mechanizmy planowania i podejmowania decyzji.

Nie wszyscy są jednak przekonani o strukturotwórczej roli strategii, a nawet zawartych w niej celów uważając, że to właśnie struktura determinuje strategię, jak i zawarte w niej cele. Inni opowiadając się za strukturotwórczą rolą strategii i celów, traktują je nie jako superczynniki, ale jako jedno z wielu. Niezależnie jednak od poglądów w tym zakresie wszyscy zgadzają się na interakcyjny związek pomiędzy tymi czynnikami.

Interakcyjny wpływ ze strony otoczenia na strukturę organizacyjną jest dość oczywisty. W teorii organizacji i zarządzania eksponuje się ów wpływ opisując otoczenie w kategoriach stopni: niepewności, turbulencji i złożoności. W większości wypadków im są one większe, tym struktura organizacyjna powinna być bardziej elastyczna. Podobnie jak wykorzystywane technologie. Głęboki podział pracy, głęboka specjalizacja wymusza większą formalizację. Również im większa organizacja, tym zwykle większa formalizacja będąca reakcją na wzrost zło-

żoności. Jednakże, jak wykazał Chandler, w miarę wzrostu organizacji dochodzi się do momentu, w którym są one zmuszone do decentralizacji zarządzania.

4.

Metodyka projektowania struktur organizacyjnych

Wyróżnia się „oddolne” i „odgórne” podejście do projektowania.

Podejście „odgórne” polega na rozpoczęciu procesu projektowania struktury organizacyjnej od wyodrębnienia stanowisk i jednostek organizacyjnych najwyższych szczebli, a następnie poprzez dezagregację ich zadań na wyodrębnianiu jednostek i komórek organizacyjnych coraz niższych szczebli zarządzania. Podejście to ma zatem zdecydowanie podmiotowy charakter.

W **podejściu „oddolnym”** zasadniczym przedmiotem modelowania struktury organizacyjnej jest kompleksowa i szczegółowa wizja zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo. To na tle ustalonych zadań projektuje się relacje organizacyjne. W rozwiązaniu tym dominują aspekty „przedmiotowe” (funkcjonalne). Najpierw identyfikuje się cele organizacji, a następnie dezagreguje się je na szczegółowe zadania. Zadania elementarne wyodrębnione w procesie dezagregacji są podstawą do określania ról organizacyjnych. Zbiory ról organizacyjnych przypisane do jednego pracownika przesądzają o wyodrębnieniu indywidualnych stanowisk organizacyjnych. Kolejny etap budowy modelu struktury organizacyjnej polega na łączeniu wyodrębnionych stanowisk organizacyjnych najpierw w komórki organizacyjne, a następnie w jednostki organizacyjne coraz wyższego rzędu.

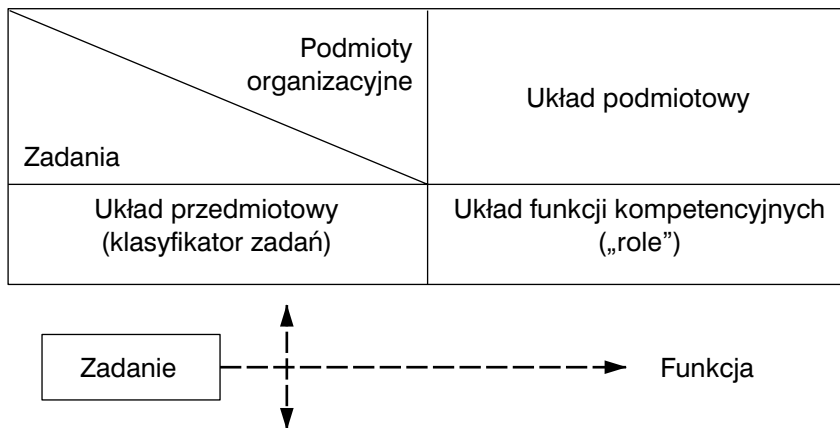
Obok „oddolnego” i „odgórnego” modelowania struktur organizacyjnych powszechnie rozróżnia się tzw. podejście **prognostyczne** i **diagnostyczne**. W metodzie diagnostycznej punktem wyjścia jest stan danego przedsiębiorstwa. Istota tego podejścia polega na diagnozie istniejących rozwiązań, ich analizie i wyznaczeniu kierunków usprawniających. Sposób postępowania przyjęty w metodzie diagnostycznej charakteryzuje sekwencja: analiza – synteza – analiza.

W podejściu prognostycznym zaleca się natomiast wymazanie z pamięci istniejących rozwiązań i skoncentrowanie się na funkcjach zewnętrznych badanego przedsiębiorstwa. Zalecenie to wynika z prze-

świadczenia, że dopóki nie zacznie się abstrahować od istniejących wzorców, dopóty wyobrażenia krępowana rutyną nie będzie zdolna do kreowania rozwiązań rzeczywiście nowatorskich, oryginalnych i wysoce efektywnych. Stąd tak duże znaczenie wyobraźni, fantazji i twórczego myślenia, charakteryzujących metodę prognostyczną.







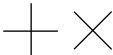




Jedną z podstawowych metod identyfikacji, analizy i projektowania struktur organizacyjnych jest **technika tablic kompetencyjnych** (pomyślu E.E. Hijmansa i naukowo udoskonalona przede wszystkim przez F. Nordsiecka). Podstawą konstrukcji jest symboliczne ujęcie tzw. ról organizacyjnych w ramach płaszczyzny tworzonej przez dwa wymiary układów: przedmiotowego i podmiotowego organizacji, w formie swoistej macierzy. Tablicę kompetencyjną w klasycznym ujęciu tworzą więc trzy podstawowe części (por. rys. 3.15):

1. Układ przedmiotowy funkcji lub inaczej – zdezagregowany, ponumerowany klasyfikator zadań realizowany w instytucji, o określonym stopniu szczegółowości, zwykle jednak nie mniejszym niż cztery pozycje klasyfikacji dziesiętnej. Tradycyjnie układ przedmiotowy jest umieszczony z lewej strony w boczku tablicy (por. rys. 3.17). Klasyfikacja i grupowanie zadań przebiega według funkcji organicznych (rodzajowych, pierwotnych) przed-



Rys. 3.15. Schemat klasycznej tablicy kompetencyjnej

Źródło: W. Wudarczewski, *Problemy budowy i modyfikacji tablic kompetencyjnych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1985.

1. Podjęcie inicjatywy	
2. Kierowanie	
– ogólne	
– bezpośrednie	
– nadzór ciągły	
3. Przygotowanie	
4. Konsultacja	
– dla uzyskania zatwierdzenia	
– dla uzyskania opinii	
5. Wykonanie	
6. Kontrola	
7. Informacja	
– systematyczna	
– sporadyczna	

Rys. 3.16. Schemat oznaczeń graficznych metody OBM-Hijmans

Źródło: K. Jastrzębska, W. Jaworski, *Metoda OBM-Hijmans narzędziem doskonalenia struktur zarządzania jednostek organizacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, 1973, nr 4.

<p>Role organizacyjne</p> <p>W – wykonanie podstawowe V – wykonanie pomocnicze D – decydowanie O – opiniowanie N_o – nadzór ogólny N_b – nadzór bieżący I_o – informacja otrzymana I_p – informacja przekazana</p> <p>FUNKCJE OBSZARU 3. Marketing</p>						
	Rada Nadzorcza	Zarząd	Dyrektor generalny	Biuro obsługi	Radca prawny	Dyrektor importu
1	2	3	4	5	6	7
3.1. Badanie trendów w zakresie rozwoju informacji						
3.2. Badanie rynku						
3.2.1. potrzeb i upodobań klientów						
3.2.2. kanałów zbytu						
3.2.3. aktualnych i potencjalnych konkurentów						
3.2.4. materiałów statystycznych						
3.2.5. ewidencji skuteczności promocji						
3.3. Opracowanie (zlecenie) analiz rynkowych			N _o			
3.4. Szacowanie wielkości popytu						
3.4.1. wg regionów						
3.4.2. wg klientów						
3.4.3. wg wyrobów						
3.4.4. łącznie						
3.5. Określanie warunków sprzedaży i kreowania cen						
3.4.4. górnego pułapu cen			N _o			

Rys. 3.17. Przykład poprawnie sporządzonej tablicy kompetencyjnej

Źródło: M. Przybyła, W. Wudarzewski, J. Koziński, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.

- siębiorstwa (lub szerzej instytucji), przedstawionych już w rozdziale I (np. marketing, produkcja, gospodarowanie kadrami, finanse itp.).
2. Układ podmiotowy obejmuje wybrane komórki i stanowiska organizacyjne. Ze względu na użytkownika tablice mogą być mniej lub bardziej szczegółowe. Bardziej syntetyczne tablice dla naczelnego kierownictwa zawierają 4–5-pozycyjny klasyfikator zadań i układ podmiotowy całej instytucji do szczebla komórek organizacyjnych. Bardziej szczegółowe tablice kompetencyjne dla niższych szczebli zarządzania zawierają do siedmiu pozycji klasyfikatora funkcji, ale tylko ten jego wycinek, który odnosi się do danego szczebla oraz układ podmiotowy aż do szczebla wykonawczych stanowisk pracy, ale też tylko wybrany wycinek struktury podmiotowej. Układ podmiotowy tradycyjnie umieszcza się w „główce” tablicy. Stosując odpowiedni zapis graficzny można w „główce” zawrzeć nie tylko wymiar specjalizacji, ale również konfiguracji (por. rys. 3.17).
 3. Układ „ról” (inaczej zwanych „funkcjami kompetencyjnymi”), które wskazują na sposób udziału podmiotów organizacyjnych w wypełnianiu zadań. Funkcje kompetencyjne odwzorowują więc podział pracy między wieloma podmiotami w realizacji każdej funkcji po kolei⁶. „Role” zapisuje się „wewnątrz” macierzy stanowiącej tablicę kompetencyjną, na skrzyżowaniu wierszy odpowiadających zadaniom i kolumn odpowiadających podmiotom organizacyjnym. W ten sposób w kolumnach tablicy otrzymuje się rzeczywisty obraz udziału i współdziałania poszczególnych organów w realizacji poszczególnych zadań, natomiast wiersze odpowiadają na pytanie, w jaki sposób i przez jakie organy są realizowane poszczególne zadania⁷. Analiza kolumny dostarcza więc informacji o stopniu dywersyfikacji działań danej komórki organizacyjnej (stanowiska pracy), tak w sensie ich rodzajów (funkcje i subfunkcje organiczne), jak i ról organizacyjnych. Analiza wiersza dostarcza informacji o stopniu rozproszenia czynności związanych z danym zadaniem.

⁶ J. K o z i ń s k i, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993, s. 192.

⁷ J. R o k i t a, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, AE, Katowice 1976, s. 75.

Specyficznym problemem związanym z tablicami kompetencyjnymi jest klasyfikacja funkcji kompetencyjnych i sposób ich przedstawiania. Istnieje wiele propozycji w tym zakresie. Klasyczne ujęcie E. Hijmansa zawiera dwie grupy funkcji (dyscyplinarne i pozadyscyplinarne) opisanych jedenastoma znakami mnemotechnicznymi.

F. Nordsieck stosując inne symbole graficzne podzielił również jedenaście funkcji na cztery grupy (kierownicze, wykonawcze właściwe, wykonawcze pomocnicze i kontrolne). Rys. 3.16 prezentuje bardziej współczesne ujęcie funkcji kompetencyjnych i ich oznaczeń graficznych według metody OBM–Hijmans. Współcześnie jednak rezygnuje się z mnemotechnicznych znaków na korzyść oznaczeń literowych, które w znacznej mierze ułatwiają posługiwanie się tablicami. Ogranicza się również zestaw ról organizacyjnych.

Praktyka dowodzi, że minimalny zestaw ról organizacyjnych powinien obejmować:

- W – wykonanie,
- D – decydowanie,
- N – nadzorowanie,
- I_p – przekazywanie informacji,
- I_o – otrzymywanie informacji.

W bardziej rozbudowanych ujęciach uwzględnia się dodatkowo np.:

- V – wykonanie pomocnicze,
- O – opiniowanie,
- N_o – nadzór ogólny,
- N_b – nadzór bieżący.

Przykład fragmentu tablicy kompetencyjnej sporządzonej według tych reguł prezentuje rys. 3.17.

Rozdział IV

Zabezpieczenie kadr

1.

Zabezpieczenie kadr jako funkcja zarządzania

Ludzie jako jednostki oraz zespoły, które tworzą, są podstawowymi elementami organizacji. Ludzie kreują, zmieniają, a czasem nawet unicestwiają swoje organizacje. Stanowią ich treść i formę. W organizacji są przedmiotem i podmiotem oddziaływania. Tworzą sferę realną i regulacyjną. Dlatego też sprawy osobowe są najtrudniejsze do zdefiniowania. Już samo nazwanie funkcji związanych z ich realizacją nasyca wiele trudności. Nazywa się ją różnie, np.: zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, polityką personalną, polityką kadrową, zarządzaniem ludźmi, zarządzaniem zasobami ludzkimi¹, zarządzaniem kadrami². Kłopoty z nazwą, a także z zakresem spraw osobowych w organizacji, wynikają niewątpliwie z podwójnego zakresu funkcji personalnej: w ujęciu funkcji zarządzania i w ujęciu rzeczowej funkcji przedsiębiorstwa. Według H. Steinmanna i G. Schreyöggga sprawy osobowe z kierowniczego punktu widzenia sprowadzają się do **zabezpieczenia kadr**. Jest to funkcja zarządzania tak samo ważna, jak i planowanie, organizowanie, kierowanie (w węższym tego słowa znaczeniu) oraz kontrola. Funkcji zarządzania – **zabezpieczenie kadr** nie należy mylić z funkcją rzeczową – **gospodarka kadrami**. Ta druga dotyczy całości załogi i obejmuje zadania spełniane zwykle przez dział kadr (dział spraw osobowych). Zadaniem działu kadr jest regulowanie wszystkich podstawowych problemów dotyczących pracowników oraz projektowanie i realizacja polityki personalnej w interesie skutecznego i efektywnego kierowania przedsiębiorstwem. Ponadto zadaniem działu kadr jest wspieranie wiedzą eksperta różnych kierowników

¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 315.

² T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1995, s. 25, 28.

w ich decyzjach osobowych (np. w kwestiach prawa pracy, ergonomii itp.)³.

Według tych autorów istnieją trzy podstawowe grupy czynności, które należą do zakresu zadań – **gospodarka kadrami**. Są to:

- pozyskanie kadr, a w jej ramach:
 - planowanie potrzeb kadrowych,
 - analiza wymagań,
 - rekrutacja,
 - dobór kadr,
- rozwój kadr, a w tym:
 - wykształcenie i doksztalcanie,
 - ocena pracowników,
 - ruch racjonalizatorski,
 - planowanie karier,
- utrzymanie kadr, a w szczególności:
 - wynagradzanie,
 - świadczenia socjalne,
 - doskonalenie,
 - informacje,
 - administracja.

Przykłady różnych podejść do struktury funkcji personalnej prezentuje T. Listwan⁴.

Funkcja zarządzania – **zabezpieczenie kadr** obejmuje tylko część tych zadań, a mianowicie tę, która wchodzi w zakres odpowiedzialności każdego przełożonego. Również podejście jest inne. Na pierwszym planie znajduje się bezpośrednio odpowiedzialność za pracowników w procesie kierowania, a nie stworzenie i stosowanie wyspecjalizowanego instrumentarium.

T. Listwan definiując **zarządzanie kadrami** jako zbiór działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb pracowników, również zaznacza konieczność dwojaczego ich traktowania. Działania te można rozpatrywać jako część ogólnego zarządzania firmą lub jako funkcję zarządzania⁵.

³ H. Steinmann, G. Schreyögg. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 439.

⁴ T. Listwan, *Kształtowanie...*, *op. cit.*, s. 28.

⁵ Jw., s. 26.

Dyskusję na temat tego, czy zarządzanie kadrami jest czy nie jest funkcją zarządzania, można krótko uciąć. Każdy kierownik zespołu ludzkiego realizuje w jakimś zakresie niejako z definicji funkcję personalną. Natomiast realizacja innych funkcji organicznych przedsiębiorstwa (np. produkcyjnych, marketingowych czy finansowych) wynika już ze specjalizacji zespołów i ich kierowników, z podziału pracy w organizacji.

Podwójne traktowanie funkcji personalnej, po pierwsze – jako funkcji rodzajowej (organicznej) przedsiębiorstwa, po drugie – jako funkcji zarządzania, sprawia, że strukturalizację tej pierwszej można również przeprowadzić według układu funkcji zarządzania, tzn. można np. wyodrębnić:

- planowanie kadr (filozofia personalna, cele, strategia, prognozowanie, bilansowanie itp.),
- organizowanie kadr (rekrutacja, selekcja, rozwój kadr itp.),
- motywowanie kadr,
- kontrola realizacji funkcji personalnej.

Treść niektórych z nich zaprezentowano poniżej. Jednakże w analitycznych rozważaniach można iść jeszcze dalej, przedstawiając każdą z wyodrębnionych subfunkcji zarządzania kadrami w układzie tzw. cyklu działania zorganizowanego (planowanie, realizacja, kontrola), co w przypadku np. organizowania kadr w zakresie jej subfunkcji – rekrutacji kadr prowadzi do:

- planowania rekrutacji kadr,
- realizacji rekrutacji kadr,
- kontroli rekrutacji kadr.

2.

Planowanie kadr

Ogólnym celem planowania personelu jest identyfikacja przyszłych potrzeb kadrowych organizacji i przygotowania programów, których wdrożenie powinno zapewnić eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym⁶.

⁶ Zarządzanie. Teoria i praktyka..., op. cit., s. 319.

W praktyce zarządzania personelem istnieją trzy podejścia do planowania⁷:

1. Ignorowanie planowania i bieżące dostosowanie funkcji personalnej do zmian w otoczeniu. Podejście takie „sprawdza się” w przypadku małych firm oraz w sytuacji rynku względnie stabilnego. Gdy przedsiębiorstwo jest duże, a otoczenie ma charakter burzliwy, ignorowanie planowania przynosi więcej kłopotów niż korzyści.
2. Szczegółowe badania i analizy wszystkich trendów w otoczeniu, tworzenie alternatywnych scenariuszy działania. Takie podejście jest bardzo ambitne, umożliwia przygotowanie się na większość ewentualności. Jest jednak bardzo kosztowne (koszty często przewyższają korzyści).
3. Przegląd (scanning) głównych trendów – podejście najbardziej efektywne i rozpowszechnione. Należy zastanowić się, jakie trendy w otoczeniu są dla przedsiębiorstwa najistotniejsze. Punktem wyjścia jest strategia organizacji.

Formułując plan personalny bierze się zwykle pod uwagę następujące wymiary otoczenia:

- ☐ rynek pracy, przewidywaną podaż siły roboczej, przewidywany popyt,
- ☐ rozwój szkolnictwa i oświaty, przewidywaną jakość siły roboczej,
- ☐ rozwój organizacji na rynku pracy, przede wszystkim związków zawodowych, ich kulturę polityczną i siłę przetargową,
- ☐ dostępność i aktualność informacji dotyczących wolnych miejsc pracy i możliwości pozyskania (źródeł) kandydatów do pracy,
- ☐ rozwój ustawodawstwa w zakresie prawa pracy, prawa związkowego itp.,
- ☐ demografię siły roboczej,
- ☐ trendy w zakresie aspiracji społecznych, społecznego systemu wartości.

Według R.W. Griffina planowanie zasobów ludzkich obejmuje następujące etapy⁸:

- ☐ analizę stanowisk pracy,

⁷ Jw., s. 321–322.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 428–430.

- prognozowanie popytu i podaży zasobów ludzkich,
- dostosowanie podaży i popytu na zasoby ludzkie.

Analiza stanowisk pracy polega przede wszystkim na opisach stanowisk pracy oraz na specyfikacji zatrudnienia, czyli na identyfikacji umiejętności, kwalifikacji i innych wymagań, które powinny być spełnione na danym stanowisku.

Podstawą prognozy popytu na kadrę pracowniczą są oceny tendencji w zakresie dotychczasowego wykorzystania zasobów ludzkich, planów organizacji dotyczących jej rozwoju oraz ogólnych tendencji ekonomicznych. Prognozowanie podaży pracy obejmuje przede wszystkim: prognozowanie podaży wewnętrznej (liczby i typu pracowników, którzy będą dostępni w firmie w pewnym przyszłym momencie) i podaży zewnętrznej (liczby i typu osób, które będzie można zwerbować na rynku pracy).

Dostosowanie podaży pracy i popytu na kadry pracownicze obejmuje opracowanie programów działań firmy w przypadkach przewidywanych niedoborów lub nadmiarów kadr.

3.

Rekrutacja i selekcja

Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję. Wyróżniamy⁹:

- rekrutację ogólną,
- rekrutację segmentową.

Rekrutacja ogólna jest stosowana w przypadku pozyskiwania kandydatów na stanowiska operacyjne sfery realnej. Rekrutacja segmentowa służy przyciągnięciu kandydatów z konkretnego segmentu rynku pracy – czyli specjalistów.

Istnieją dwa główne źródła rekrutacji:

- wewnętrzny rynek pracy,
- zewnętrzny rynek pracy.

Rekrutacja wewnętrzna jest braniem pod uwagę już zatrudnionych pracowników jako kandydatów na wyższe stanowiska pracy lub inne, równoległe, lecz w jakiś sposób uprzywilejowane w stosunku do do-

⁹ Zarządzanie. Teoria i praktyka..., op. cit., s. 323.

tychczasowych. Rekrutacja zewnętrzna – to pozyskiwanie kandydatów ubiegających się o pracę spoza organizacji.

Alternatywami rekrutacji są między innymi:

- praca w nadgodzinach,
- praca na umowy-zlecenia,
- powierzanie wykonywania możliwych do wyodrębnienia funkcji przedsiębiorstwa innym wyspecjalizowanym firmom w zakresie i za wynagrodzeniem objętym umową gospodarczą.

Selekcja jest procesem zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego na wolne stanowiska pracy. Proces selekcji obejmuje¹⁰:

1. zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów,
2. wstępną rozmowę z kandydatem,
3. test psychologiczny,
4. weryfikację informacji podaną przez kandydata,
5. ostateczną rozmowę kwalifikacyjną z kandydatem,
6. podjęcie decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu kandydata,
7. badania lekarskie,
8. zatrudnienie kandydata.

4.

Wynagradzanie

Wynagrodzenia można rozpatrywać w kategoriach¹¹:

1. materialnych (płace, premie, nagrody rzeczowe i pieniężne),
2. politycznych (wpływ, władza, odpowiedzialność, kontrola itp.),
3. technicznych (rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektowaniu itp.),
4. społeczno-psychologicznych (tożsamość społeczna i osobista, uznanie, zaufanie, status itp.),
5. związanych z możliwościami samorealizacji (umożliwienie kształcenia i rozwoju).

Cele polityki wynagrodzeń obejmują przede wszystkim¹²:

1. przyciągnięcie dobrych kandydatów,

¹⁰ Jw., s. 328–329.

¹¹ Jw., s. 335.

¹² Jw., s. 335.

2. utrzymanie w firmie dobrych pracowników,
3. motywowanie pracowników,
4. zgodność z prawem.

Głównymi składnikami systemu wynagrodzeń są wynagrodzenia materialne (płaca zasadnicza, premia, dodatek stażowy, funkcyjny). O motywowaniu poprzez system wynagrodzeń szerzej w rozdziale V.

5.

Rozwój kadry

Rozwój kadry oznacza działania mające na celu przygotowanie pracowników – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. W szczególności chodzi o przygotowanie do zajmowania coraz wyższych stanowisk menedżerskich i kompetentne podjęcie ról o tym charakterze¹³.

W teorii i w praktyce rozróżnia się zwykle szkolenie i doskonalenie (rozwój) kadr. Szkolenie odnosi się do pracowników wykonawczych i technicznych. Sprowadza się ono do uczenia sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni. Doskonalenie natomiast dotyczy menedżerów i specjalistów. Jest uczeniem ich fachowych umiejętności niezbędnych na obecnych i przyszłych stanowiskach¹⁴.

Metody szkolenia i doskonalenia kadr mogą być następujące¹⁵:

- ☐ zadana lektura,
- ☐ szkolenie przez modelowanie zachowań,
- ☐ symulowanie działalności gospodarczej,
- ☐ omawianie przypadków,
- ☐ konferencje,
- ☐ wykłady,
- ☐ szkolenia na stanowisku pracy,
- ☐ programowy instruktaż,
- ☐ inscenizacja (odgrywanie ról),
- ☐ trening wrażliwości.

¹³ T. Listwan, *Kształtowanie...*, *op. cit.*, s. 73–74.

¹⁴ R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 436.

¹⁵ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, *op. cit.*, s. 329.

6.

System ocen pracowników

System ocen pracowników jest formalną metodą okresowej ewaluacji pracy i uczestnictwa¹⁶.

Proces oceny obejmuje następujące etapy:

- ☐ identyfikację specyficznych celów oceny,
- ☐ analizę pracy zmierzającą do identyfikacji kryteriów satysfakcjonujących wyników pracy,
- ☐ tworzenie procedur ocen (kwestionariusze, zasady),
- ☐ ocena wyników pracy,
- ☐ ocena pracownika,
- ☐ dyskusja wyników oceny z pracownikiem,
- ☐ identyfikacja konsekwencji oceny.

Oceny pracownicze w konsekwencji prowadzą między innymi do:

1. ustalania płacy i premii,
2. awansów pionowych, poziomych i zwolnień,
3. ustalania kierunków kształcenia,
4. przyjmowania kryteriów selekcji,
5. planowania indywidualnych karier

oraz ogólnie do identyfikacji poziomu jakościowego i ilościowego kadr pracowniczych i różnych akcji prowadzonych w ramach systemu zarządzania (gospodarowania) kadrami.

7.

Planowanie karier

Planowanie karier w organizacji polega na łączeniu indywidualnych planów karier pracowników z planami firmy¹⁷. Istnieją trzy podejścia do planów zawodowych uczestników organizacji¹⁸:

1. Podejście „niewidzialnej ręki”, polegające na całkowitej nieingerencji organizacji w plany zawodowe uczestników. Wychodzi się z założenia, że najlepsi i najzdolniejsi i tak dadzą sobie radę, a kandydaci do awansu „znajdą się sami”.

¹⁶ Jw., s. 329.

¹⁷ Jw., s. 352.

¹⁸ Jw., s. 351–352.

2. Podejście „poszukiwania pereł” opiera się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje pewna nieliczna grupa osób, na które należy postawić. Zadaniem kierowników jest wczesna identyfikacja „młodych talentów” i roztoczenie nad nimi opieki.
3. Podejście „planowania karier”. Godzenie celów pracowników z celami i możliwościami firmy osiąga się sporządzając organizacyjne plany karier, określające przyszłe potrzeby i potencjalnych kandydatów do awansu. Istotnym elementem tych planów są księgi dziedziczeń, zawierające listy potencjalnych następców osób zajmujących poszczególne stanowiska pracy. Planowanie karier prowadzone jest zwykle przez dział personalny centrali przedsiębiorstwa.

Rozdział V

Kierowanie w węższym znaczeniu (directing)

1.

Kierowanie w węższym znaczeniu (directing) w kontekście zarządzania i przywództwa

Opracowanie planów, ustalenie struktury organizacji ma charakter nieco abstrakcyjny¹ w stosunku do sfery realnej i regulacyjnej przedsiębiorstwa. Poza tym stwierdza się, że plany i obsadzone ludźmi struktury organizacyjne pozostają w istocie w bezruchu. Ożywiają się dopiero poprzez siłę komunikowania, motywowania i przywództwa, czyli w procesie kierowania² (w węższym znaczeniu). Dopiero więc kierowanie w tym znaczeniu (directing) bezpośrednio sprawia, że członkowie organizacji postępują w taki sposób, który przyczynia się do osiągnięcia ustalonych celów³. W literaturze tematu funkcję tę nazywa się rozmaicie: prowadzeniem, przewodzeniem, kierowaniem, motywowaniem, inicjowaniem działania itp. Niestety, bałagan terminologiczny sprawia, że mieszają się pojęcia identyfikujące główną funkcję z jej subfunkcjami, jako częściami składowymi. Na przykład według R.L. Bittela na kierowanie składają się: komunikowanie, motywowanie i przewodzenie⁴. Według H. Steinmanna i G. Schreyögg'a wyróżniającymi się zagadnieniami kierowania w węższym znaczeniu są: motywowanie, komunikowanie i styl kierowania⁵. Istota problemu tkwi, jak się wydaje, w tym, że kierowanie (directing) jest funkcją zarządzania, a więc grupą czynności związaną ze stanowiskiem menedżerskim w strukturze

¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 34.

² R.L. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill, Warszawa – Londyn 1994, s. 156.

³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 34.

⁴ R.L. Bittel, *Krótki...*, *op. cit.*, s. 156.

⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 23.

przedsiębiorstwa, a przywództwo należy kojarzyć przede wszystkim z konkretną osobą.

Przywództwo jest oddziaływaniem na zachowania innych. Jest to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi⁶.

Jak podkreśla R.W. Griffin, przywództwo i zarządzanie są ze sobą powiązane, ale nie pokrywają się. Ktoś może być menedżerem albo przywódcą, albo i tym, i tym, albo ani jednym, ani drugim⁷.

F. Kast i J. Rosenzweig twierdzą, że przywództwo jest częścią kierowania. Zarządzający planuje, organizuje itd., podczas gdy przywódca ma jedynie doprowadzić do tego, aby ludzie podążali za nim⁸.

R.W. Griffin pokazał różnice między menedżerami a przywódcami identyfikując specyficzne ich źródła władzy, które choć w wielu wypadkach są identyczne, to jednak różnią się zakresem wpływu. Są to⁹:

1. Autorytet formalny. Jest to władza zagwarantowana hierarchią organizacyjną, władza określona przez organizację i przyznana ludziom zajmującym określone stanowiska. Autorytet formalny zatem to władza uprawomocniona. Ten rodzaj władzy właściwy jest więc menedżerom, a nie przywódcom.
2. Władza nagradzania. Dotyczy możliwości udzielania lub wstrzymywania nagród takich, jak podwyżki płac, premie, awanse, pochwały, uznanie i ciekawe zadania w pracy. „Twarde” formy nagród (płace, premie) są charakterystyczne dla funkcji menedżerskich, „miękkie” (uznanie, pochwały, wdzięczność) charakteryzują przywództwo.
3. Władza wymuszania. Jest to władza umożliwiająca wymuszanie stosowania się do wymagań środkami zagrożenia psychologicznego, emocjonalnego lub fizycznego. Podkreśla się, że im szerzej menedżer wykorzystuje władzę wymuszania, tym większe jest

⁶ *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski), PWN, Warszawa 1995, s. 282.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 492.

⁸ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 36.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 493–498.

prawdopodobieństwo, iż natrafi na urazę i wrogość, i tym mniej-sze będą jego szanse zdobycia sobie pozycji przywódcy.

4. Władza odniesienia. W porównaniu w poprzednimi ma charakter abstrakcyjny. Jest to osobista władza oparta na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności lub charyzmie. Menedżer może mieć władzę odniesienia, jednakże bardziej kojarzy się ona z funkcją przywództwa.
5. Władza ekspercka. Jest to osobista władza przysługująca komuś z racji posiadanych informacji lub wiedzy fachowej. Zwykle zarówno przywódcy, jak i menedżerowie mają rozległą władzę ekspercką.

W polskiej literaturze tematu również rozróżnia się przywództwo od zarządzania w kontekście rodzajów władzy. Według J. Zieleniewskiego przywództwo to taki rodzaj kierowania, gdzie sprawowanie władzy odnosi się do organizacji nieformalnej¹⁰. Zarządzanie natomiast, jak już wspomniano w rozdziale I, to taka forma kierowania, gdzie sprawowanie władzy wynika z własności środków produkcji.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że:

1. Zarządzanie i przywództwo to różne formy kierowania (w szerokim znaczeniu), wynikające z różnych źródeł władzy.
2. W obu powyższych rodzajach kierowania (w szerokim znaczeniu) można wyodrębnić formalnie te same funkcje, tzn.: planowanie, organizowanie, zabezpieczenie kadr, kierowanie (w węższym znaczeniu), kontrola. Treści tych funkcji w obu tych rodzajach kierowania nie pokrywają się ze sobą. Wynika to przede wszystkim z tego, że zarządzanie związane jest ze stanowiskiem w formalnej strukturze organizacyjnej, przywództwo zaś raczej z osobami (przywódcy i innymi osobami, na których wpływa, którymi kieruje) oraz z właściwościami strukturalnymi systemu społecznego i kontekstu sytuacyjnego¹¹.
3. Jeżeli przyjmiemy, że kierowanie (w węższym znaczeniu, identyfikowane w anglosaskiej literaturze tematu jako *directing*) obejmuje przede wszystkim: motywowanie, komunikowanie oraz styl kierowania, to akcenty, szczegółowe formy, a przede wszystkim

¹⁰ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1976, s. 381.

¹¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 384–385.

merytoryczne ich zakresy, będą różne dla zarządzania i przywództwa. Dla przykładu:

- w motywowaniu jako subfunkcji kierowania (directing) w zarządzaniu dominują „twarde” formy nagród (płace, premie); w przywództwie zaś są „miękkie” formy (uznanie, wdzięczność),
 - w komunikacji jako subfunkcji kierowania (directing) w zarządzaniu dominują werbalne formy przekazu i pionowe kanały komunikacji; w przywództwie zaś duże znaczenie mają niewerbalne środki przekazu i poziome kanały komunikacji,
 - styl kierowania, interpretowany jako wzorzec zachowania się przełożonych, w zarządzaniu przybiera określoną formę instytucjonalną, znajdującą swe odbicie np. w strukturach płaskich czy wysmukłych, czy w formalnej centralizacji lub decentralizacji procesu podejmowania decyzji itp.; w przywództwie akcentuje się raczej formy sprawowania władzy, rzeczywisty obszar swobody działania.
4. W sferze zarządzania hierarchicznie ukształtowana organizacja „zabezpiecza” swoje kadry na poszczególnych poziomach władzy głównie poprzez: autorytet formalny, władzę nagradzania i wymuszania. Oddzielając się jednak od formalnej przynależności do pewnej organizacji (np. przedsiębiorstwa), wpływ na kadry ma przede wszystkim podstawa we władzy odniesienia i/lub władzy eksperta. Jak piszą H. Steinmann i G. Schreyögg „...coraz bardziej możliwości wpływania na współpracowników poprzez rozkaz i/albo karanie oraz nagradzanie są ograniczane przez porozumienie i umowy. Świadomość społeczna poddaje w wątpliwość także prawne możliwości oddziaływania wynikające ze stanowiska. W przyszłości coraz większy wpływ w organizacjach będzie miała władza kompetentnych ekspertów”¹².

Przyjmując te założenia, poniżej przedstawiono podstawowe zagadnienia kierowania (directing) w wyróżnionym układzie: style kierowania, motywacja, komunikacja. Generalnie przyjęto konwencję uniwersalnej ich prezentacji, bez względu na to, czy dotyczą one kierowania (directing) jako funkcji zarządzania, czy jako funkcji przywództwa. Przy prezentacji stylów kierowania przedstawiono jednak dodatkowe

¹² Jw., s. 389.

zagadnienia związane z przywództwem, jako że ten wymiar bardziej się z nim identyfikuje aniżeli z zarządzaniem.

2.

Przywództwo i style kierowania

Istnieje wiele koncepcji objaśniania przywództwa. Do najpopularniejszych należą koncepcje:

- cech przywódczych,
- procesu wpływów społecznych,
- sytuacyjne.

Podstawą koncepcji cech jest założenie, że przywództwo daje się objaśnić przez osobę przywódcy. W licznych badaniach uwzględniano osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy mocnych przywódców. Sądzono, że decydujące znaczenie mają: inteligencja, stanowczość, wysooki wzrost, dobre słownictwo, atrakcyjność, pewność siebie itp.¹³ Aktualnie koncepcja ta ma niewielu zwolenników.

Bardziej uznaną koncepcją przywództwa jest potraktowanie go jako procesu oddziaływania w kategoriach interakcyjnych. Między innymi zidentyfikowano dwie podstawowe formy zachowań przywódczych: zachowania zorientowane na zadania i zachowania zorientowane na pracowników. Pierwsze obejmują zwracanie bacznej uwagi na pracę i procedury związane z danym stanowiskiem. Drugie obejmują pracę nad tworzeniem spójnych zespołów roboczych i atmosfery zadowolenia pracowników. Jednym z podstawowych modeli przywództwa opartych o te dwa wymiary (w wersji odpowiednio: troski o produkcję i troski o ludzi) jest model siatki kierowniczej (określanej również jako przywódczej¹⁴), autorstwa R. Blake'a i S. Mouton, w której wygenerowano standardowe zachowania przywódcze¹⁵ (por. tab. 5.1).

W innej koncepcji R.A. Webbera istnieją cztery wymiary przywództwa¹⁶:

1. Wspieranie. Postępowanie przywódcy sprzyjające powstawaniu u podwładnych poczucia własnej wartości.

¹³ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 498.

¹⁴ Jw., s. 409.

¹⁵ R.A. Webber, *Zasady...*, op. cit., s. 179; *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 294.

¹⁶ R.A. Webber, *Zasady...*, op. cit., s. 179.

Tabela 5.1. Siatka kierownicza (przywództwa)

Troska o ludzi	duża (9)	Kierowanie klubowe (1,9) Produkcja ma znaczenie uboczne wobec dobrych stosunków. Kierownik odpowiada głównie za ustanowienie harmonijnych stosunków między ludźmi i stworzenie przyjemnej i bezpiecznej atmosfery pracy	Kierowanie zespołowe (9,9) Produkcja jest wynikiem integracji zadań i potrzeb ludzkich. Można osiągnąć zarówno dobre stosunki, jak i wysoką produkcję, a kierownik odpowiada za efektywną produkcję przez uczestnictwo oraz zaangażowanie ludzi i ich pomysłów
		Kierowanie zrównoważone (5,5) Celem jest równowaga między wysoką produkcją i dobrymi stosunkami międzyludzkimi. Osiąganie rozsądnych rozmiarów produkcji bez zniszczenia morale	
	Mała (1)	Kierowanie zubożone (1,1) Poprzestanie na minimum wysiłku potrzebnego do wykonania pracy. Wystarczy utrzymać przynależność do organizacji	Kierowanie realizacją zadań (9,1) Dobre stosunki mają znaczenie uboczne. Kierownik odpowiada głównie za realizację celów produkcyjnych
		Troska o produkcję	
	Mała (1)		duża (9)

Źródło: R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 179.

2. Ułatwianie wzajemnego oddziaływania. Postępowanie przywódcy zachęcające podwładnych do utrzymywania między sobą bliskich, wzajemnie zadowolających związków.
3. Położenie nacisku na cele. Postępowanie przywódcy wzbudzające entuzjazm do osiągania znakomitych wyników.
4. Ułatwianie pracy. Postępowanie przywódcy polegające na wyjaśnianiu i sterowaniu pracą.

W najnowszych koncepcjach, np. B.M. Bassa, wyróżnia się dwa typy zachowań przywódczych: transakcyjne i transformacyjne¹⁷.

1. Przywódcy transakcyjni określają, co powinni podwładni zrobić, aby zrealizować cele własne i organizacji, klasyfikują te wymaga-

¹⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 403.

nia oraz pomagają podwładnym nabrać pewności, że mogą wykonać te cele przez odpowiednie wysiłki.

2. Przywódcy transformacyjni motywują nas do zrobienia więcej niż pierwotnie zamierzaliśmy, przez rozbudzenie poczucia ważności i wartości naszych zadań, przez spowodowanie, że wykraczamy poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji lub społeczeństwa, i przez podniesienie poziomu naszych potrzeb na wyższe szczeble, jak samorealizacja.

W podejściu sytuacyjnym przyjmuje się, że określone zachowania przywódcze są uwarunkowane sytuacyjnie. Archetypem koncepcji sytuacyjnych jest model ciągłej skali zachowań przywódczych R. Tannenbauma i W. Schmidta, przedstawiony na rys. 5.1. To kontinuum zachowań przechodzi od jednej skrajności do drugiej. Skala identyfikuje siedem szczebli przywództwa od przypadku przywództwa zorientowanego na szefa i przywództwa zorientowanego na podwładnego.

Przykładem sytuacyjnej teorii przywództwa jest model ewolucyjnego przywództwa P. Herseya i K.H. Blancharda. Punktem wyjściowym jego konstrukcji jest taksonomia stylów kierowania. Kombinacja stanów dwóch wymiarów: orientacji na zadania i orientacji na osoby, wzbogacona wymiarem dojrzałości podległych osób (funkcjonalnej,

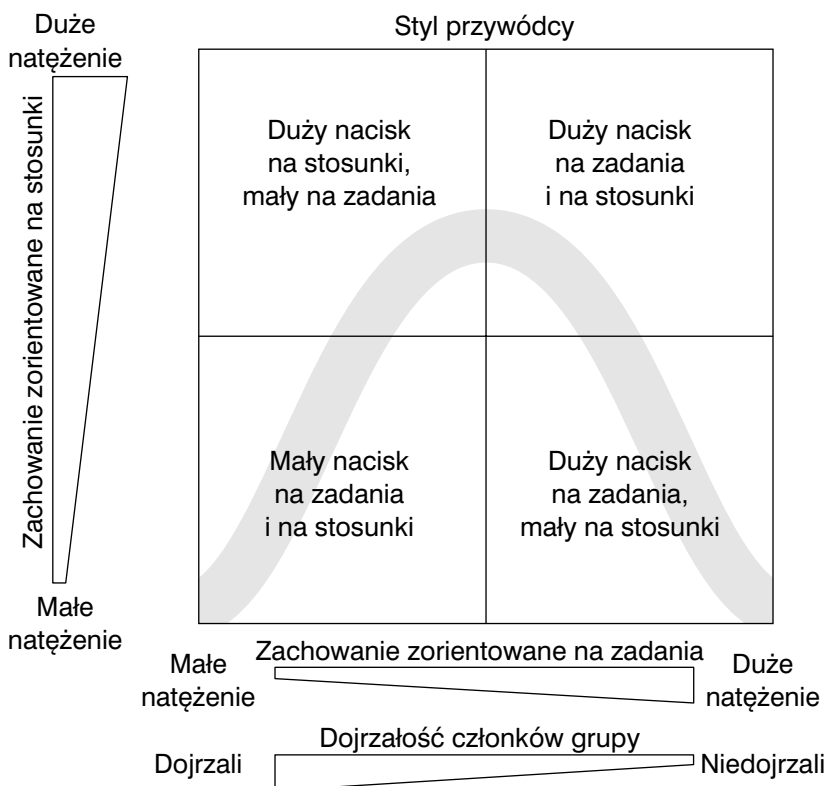
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Autokratyczny styl kierowania</div> <div style="width: 10px; height: 100px; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; left: 0; right: 0; bottom: 0; border-bottom: 1px solid black;"></div> </div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Demokratyczny styl kierowania</div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="width: 100px; height: 100px; border: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; left: 0; right: 0; bottom: 0; border-bottom: 1px solid black;"></div> </div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przełożony podejmuje decyzję i ogłasza ją 2. Przełożony „sprzedaje” decyzje 3. Przełożony proponuje idee i oczekuje pytań 4. Przełożony proponuje przybliżone decyzje, które mogą być zmieniane 5. Przełożony referuje problem, oczekuje propozycji rozwiązań i decyduje 6. Przełożony nakreśla granice i proponuje grupie przyjąć decyzję 7. Przełożony pozwala podwładnym na swobodne działanie w granicach określonych organizacją
---	--	--

Rys. 5.1. Kontinuum zachowania kierowniczego

Źródło: R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review”, 35(1958), No 2, [za:] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 391.

określonej zdolnościami, wiedzą i doświadczeniem oraz psychologicznej, określonej ogólnie rzecz biorąc motywacjami) – generuje cztery stadia dojrzałości i przyporządkowuje je czterem stylom kierowania. Wyróżnione stany przedstawia rys. 5.2.

W pierwszej fazie, gdy ludzie stają się członkami organizacji (pracownikami przedsiębiorstwa), właściwa jest znaczna orientacja na zadania. Podwładni muszą poznać treść zadań oraz procedury ich realizacji. Jednocześnie za wcześnie jest kierunkowanie ich na współpracę, ponieważ nie posiadają wiedzy i umiejętności profesjonalnych i sytuacyjnych.



Rys. 5.2. Ewolucyjna teoria przywództwa

Źródło: P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, wyd. 4, Englewood Cliffs N.J., 1982, s. 154, [za:] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 399.

W drugiej fazie podwładni nauczyli się już swoich zadań, stosownych procedur. Ponieważ jednak nie chcą jeszcze przejmować pełnej odpowiedzialności, kierowanie zorientowane na zadania jest nadal konieczne. W tej fazie kierownicy darzą już podwładnych określonym zaufaniem i zachęcają do współpracy w ramach zespołów.

W trzeciej fazie zwiększają się umiejętności pracowników i ich motywacja do osiągnięć. Przejmują odpowiedzialność za zadania, potrafią współdziałać w grupie. Kierownik może już zrezygnować z precyzyjnego ustalania zadań. Jednak nadal powinien udzielać poparcia i okazywać życzliwość, aby umocnić dążenia podwładnych do większej odpowiedzialności.

W ostatniej, czwartej fazie doświadczeni i pewni siebie podwładni sami sobą kierują, sami wyznaczają sobie obszary działania i współdziałania, a kierownik kontroluje tylko obszary odpowiedzialności i okresowo, w zależności od sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, koryguje zadania.

Takie dopasowanie zachowania kierowniczego do istniejących poziomów dojrzałości jest procesem cyklicznym, gdyż odpowiedni poziom dojrzałości do pracy nie jest czymś stałym, lecz rozwija się w kontekście pracy i również jest zależny od charakteru kierowania¹⁸.

W ramach teorii przywództwa, jako procesu oddziaływania (zachowania) oraz teorii sytuacyjnej, wykreowano wiele szczegółowych koncepcji strukturalizujących to zagadnienie. Koncepcje te są dziełem nie tylko socjologów, ale i specjalistów od zarządzania.

Ci ostatni zamiast stylów kierowania, przywództwa, chętnie używają terminu: style zarządzania, odnosząc je wyłącznie do menedżerów. Przykładem interesującej koncepcji strukturalizacji zagadnień stylów zarządzania jest ujęcie R. Rutki¹⁹. Rozróżniając potencjalny i rzeczywisty styl zarządzania generalnie uważa, że jest to system metod i technik oddziaływania kierownika na podwładnych. Styl zarządzania można rozpatrywać z następujących punktów widzenia:

- formy interwencji przełożonego w pracę podwładnych,
- zakresu interwencji w pracę podwładnych,
- udziału podwładnych w decydowaniu.

Z punktu widzenia formy interwencji rozróżnia się **zarządzanie**

¹⁸ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 404.

¹⁹ A. Czermiński in., *Organizacja...*, op. cit., s. 30–34.

dyrektywne i parametryczne. W pierwszym wypadku kierowanie ma charakter bezpośredni i sprowadza się do nakazów, zakazów, określania końcowych i etapowych efektów działań podwładnych. System kar i nagród jest uzależniony od stopnia zbliżenia się do dyrektyw, przy czym zbliżenie to (odchylenie od normy) jest subiektywnie oceniane przez przełożonego. Zarządzanie parametryczne natomiast – to pośrednie oddziaływanie na podwładnych, za pomocą sprzężonych systemów relacji wyników z systemem motywacyjnym. Przełożony oddziałuje na podwładnych poprzez system wspomnianych relacji, a nie bezpośrednio.

Ze względu na zakres ograniczenia swobody podwładnego, wyróżnić możemy zarządzanie **instruktażowe i zadaniowe**. Pierwsze z nich charakteryzuje się ograniczaniem swobody podwładnych poprzez zeterminowanie zarówno struktury zadań, jak i sposobów ich realizacji. Zarządzanie zadaniowe narzuca jedynie podwładnym określony system zadań.

Ze względu na formy i zakres współdziałania podwładnych w decydowaniu o przydziale zadań oraz sposobach ich realizacji wyróżniamy zarządzanie: **autokratyczne, konsultatywne i demokratyczne**.

Istotą zarządzania autokratycznego jest pozbawienie jakiegokolwiek wpływu podwładnych na podział zadań oraz sposoby ich wykonania. Konsultatywny styl zarządzania polega na dopuszczeniu podwładnych do uczestnictwa w procesie decyzyjnym w formie przede wszystkim konsultacji i wydawania opinii. Zarządzanie demokratyczne polega na świadomej rezygnacji zwierzchnika z przysługującego mu prawa do jednoosobowego podejmowania decyzji. Podwładni uczestniczą nie tylko w przygotowawczych fazach procesu decyzyjnego, ale współdecydują o podziale zadań i sposobach ich wykonania.

3.

Motywacja

Przez **motywację** rozumie się najczęściej stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania²⁰. W innym ujęciu **motywowanie** to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób²¹.

²⁰ Zarządzanie. Teoria i praktyka..., *op. cit.*, s. 261.

²¹ R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 458.

Istnieje wiele teorii i szczegółowych modeli motywacji. Każda z nich w swoisty sposób przyczynia się do wyjaśnienia związku pomiędzy motywacją a efektywnością pracy. W literaturze amerykańskiej zwykle wyróżnia się teorie: treści, procesu i wzmocnienia²².

Podejście do motywowania od strony treści zajmuje się czynnikami sprawczymi motywacji. Inaczej teorii treści zajmują się tym, co się motywuje. Popularne teorie treści obejmują między innymi: hierarchię potrzeb Masłowa, dwuczynnikową teorię Herzberga czy teorię D. McGregora.

Podejście do motywowania od strony procesu zajmuje się samym mechanizmem motywacyjnym. Koncentrują się więc na tym, jak się motywuje. Wyróżniającymi się teoriami procesu są: teoria oczekiwań V. Vrooma i teoria sprawiedliwości J. Stacy Adamsa. Pierwsza sugeruje, że motywacja zależy od siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia. Druga oparta jest na założeniu, że ludzie mają motywację do osiągnięcia i utrzymania sprawiedliwości społecznej.

Teorie wzmocnienia kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań i podtrzymania motywacji. Podstawowym dorobkiem badawczym były stwierdzenia, że zachowanie wywołujące nagrody będzie prawdopodobnie powtarzane, a prawdopodobieństwo powtórzenia się zachowań pociągających za sobą karę jest mniejsze. Za czołowego przedstawiciela tego kierunku uznaje się B.F. Skinnera.

Nieco inne podejścia do motywacji wyróżniają M. Kostera i S. Kownacki. Uważają, że w psychologii istnieją trzy główne podejścia do motywacji: behawioralne, psychodynamiczne oraz poznawcze²³.

W podejściu behawioralnym decydujące znaczenie w wyjaśnianiu zachowań człowieka przypisuje się czynnikom zewnętrznym. Zachowania ludzi są reakcjami na bodźce oddziałujące na nich z otoczenia. Bodźce zewnętrzne dzieli się na dodatnie i ujemne. Pierwsze nazywane są nagrodami, drugie natomiast karami.

Pojęcie psychodynamiczne akcentuje rolę wewnętrznych wyznaczników w zachowaniach człowieka, szczególnie potrzeb i emocji. Podkreśla się, że bodźce zewnętrzne dopiero po transformacji w każdym z nas nabierają specyficznego charakteru motywacyjnego.

²² Jw., s. 460–478; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 362–364.

²³ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, *op. cit.*, s. 261.

W podejściu poznawczym informacja pełni podstawową rolę jako czynnik motywacyjny. Zakres i struktura posiadanych przez człowieka informacji o rzeczywistości, tworzących sieć poznawczą, decydują o jego zachowaniu się.

Bogactwo różnych mniej lub bardziej szczegółowych modeli motywacji uniemożliwia tu ich pełną prezentację. Poniżej jako przykładowe, choć najbardziej popularne, przedstawiono w encyklopedycznym skrócie trzy z nich, które można uznać za charakterystyczne dla teorii treści, lub w innym ujęciu dla teorii psychodynamicznej, a mianowicie modele: Masłowa, Herzberga i McGregora.

Według modelu hierarchii potrzeb A. Masłowa ludzie są motywowani przez hierarchiczny system pięciu podstawowych potrzeb. Są nimi w kolejności zaspokajania:

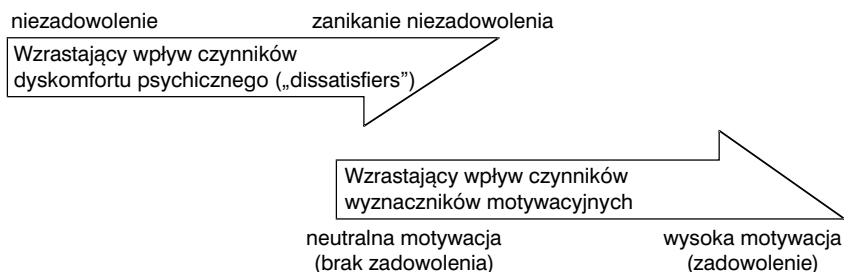
1. potrzeby fizjologiczne (głód, pragnienie, seks itp.),
2. potrzeby bezpieczeństwa (pewności, stałości, zależności, opieki, wolności od strachu, od lęku i chaosu, potrzeba struktury, porządku, prawa, ograniczeń, silnego opiekuna itd.),
3. potrzeby afiliacji (kontaktów społecznych, miłości, czułości, przynależności),
4. potrzeby szacunku (osiągnięć i prestiżu),
5. potrzeby samorealizacji (pragnienie samourzeczywistnienia, tzn. zrealizowania swoich pragnień, zdolności oraz zainteresowań, potrzeby poznawcze, potrzeby estetyczne).



Rys. 5.3. Piramida potrzeb A. Masłowa

Źródło: Zarządzanie. Teoria i praktyka..., op. cit., s. 262.

W teorii potrzeb ważne miejsce ma dwuczynnikowa teoria Herzberga. Zakłada ona, że pewna określona klasa czynników związanych z pracą daje satysfakcję, gdy tymczasem inne czynniki są przyczyną niezadowolenia. Dlatego też satysfakcji i niezadowolenia nie można rozpatrywać jako ekstremalnych, przeciwstawnych punktów na jednej skali, lecz jako dwa niezależne wymiary. Niezadowolenie jest wywołane przez zewnętrzne czynniki środowiska pracy. Najważniejszymi czynnikami determinującymi niezadowolenie są²⁴: polityka personalna i administracyjne planowanie urlopów, rozpatrywanie skarg, metody oceny wydajności itd., status, kompetencje zawodowe przełożonych, stosunki z przełożonymi, kolegami i współpracownikami, warunki na stanowisku pracy (oświetlenie, klimatyzacja, brud itd.), bezpieczeństwo pracy, wynagrodzenie i inne. Satysfakcja natomiast może być osiągnięta tylko przez czynniki, które są związane z treścią pracy. Są to: przeżywanie osiągnięć, uznanie za wykonaną pracę, sama praca, odpowiedzialność, awans, możliwość rozwoju osobowości.



Rys. 5.4. Czynniki satysfakcji i dyssatisfakcji jako niezależne wymiary

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 331.

Zależność pomiędzy pracą a potrzebami ludzkimi ma dość złożony charakter. Wyróżnia się trzy sposoby patrzenia na pracę²⁵:

1. Praca jako kara, konieczność do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa.
2. Praca jako dobro samoistne. Praca jest szlachetna – stwierdza Talmud – ponieważ przynosi zaszczyt pracownikowi.
3. Pracę można traktować jako dobro jedynie w takim stopniu,

²⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 329–330.

²⁵ R.A. Webber, *Zasady...*, op. cit., s. 87.

w jakim służy do częściowego przynajmniej zaspokojenia szerokiego wachlarza potrzeb od fizycznych do satysfakcji, uznania społecznego, kompetencji i osiągnięć.

Będąc w tej konwencji można również przytoczyć najważniejsze tezy teorii D. McGregora, według którego zgodnie z wersją X²⁶:

- przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał, jak tylko może,
- większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wydusić od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji,
- większość ludzi woli, by nimi kierowano, chce uniknąć odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym przede wszystkim chodzi o bezpieczeństwo.

W wersji Y:

- fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym, jak zabawa i wypoczynek,
- zewnętrzna kontrola i kary nie są jedynymi sposobami skierowania wysiłku zatrudnionych w kierunku osiągania celów organizacyjnych. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągania celów, które uznał za swoje,
- uznanie celów za własne jest funkcją nagród związanych z ich osiąganiem,
- przeciętny człowiek uczy się w pewnych warunkach nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i szukać jej,
- wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.

Nieco inaczej istotę motywacji wyłożył J. Zieleniewski. Jego zdaniem **motywacja** to „...stwarzanie warunków i stosowanie bodźców zmierzające do tego, aby podwładni zachowywali się zgodnie z wolą kierującego, zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji”²⁷. Najważniejsze w tym ujęciu to²⁸:

- cel motywacji – zachowanie podwładnych zgodnie z wolą kierującego,

²⁶ Zarządzanie. Teoria i praktyka..., op. cit., s. 494 i n.

²⁷ J. Zieleniewski, Organizacja..., op. cit., s. 389.

²⁸ A. Czermiński i in., Organizacja..., s. 101.

- narzędzia motywacji – bodźce i warunki motywacyjne, uzupełnione o perswazję,
- pozostawienie podwładnym poczucia samodzielnych decyzji.

Przez **bodźce** (motywatory) rozumie się środki stosowane przez kierownika po wykonaniu zadania, które wpływają na zmianę stopnia zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od osiągniętych przez nich wyników.

Warunki motywacyjne – to środki kształtujące sytuację pracy i powodujące, że samo jej wykonanie nie jest przykre. Warunki te kształtowane są w oderwaniu od wyników uzyskanych przez danego pracownika. Zaliczamy do nich: warunki bhp, poziom świadczeń socjalnych, klimat społeczny, porządek organizacyjny.

Przekonywanie (perswazja) – to kształtowanie przez kierownika postaw i nawyków podwładnych, co wpływa na motywy ich zachowania. Spośród narzędzi motywacyjnych bodźce w sposób najbardziej bezpośredni kształtują zachowania pracownicze. Syntetyczną ich prezentację zawiera tab. 5.2. Wśród bodźców z kolei największe znaczenie mają te identyfikowane poprzez formę, tzn. bodźce płacowe i pozapłacowe.

Tabela 5.2. Klasyfikacja bodźców

Kryterium podziału	Podział
1. Rodzaj zaspokajanych potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce podstawowe warunkujące życie • bodźce wyższego rzędu, dotyczące potrzeb typu społecznego, estetycznego, moralnego itp.
2. Stopień sformalizowania	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce formalne • bodźce nieformalne
3. Kierunek oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce pozytywne (nagrody) • bodźce negatywne (kary)
4. Zakres oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce wewnętrzne, sprzyjające realizacji wartości immanentnych człowieka • bodźce zewnętrzne, są tylko środkiem do realizacji innych wartości
5. Sposób oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce indywidualne i zespołowe
6. Forma	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce płacowe • bodźce pozapłacowe

Źródło: A. Czermiński i in., *Organizacja...*, op. cit., s. 102.

Płace mają przede wszystkim²⁹:

- pobudzać pracowników do realizacji postawionych zadań na poziomie akceptowanym przez przedsiębiorstwo,
- mobilizować do dodatkowego wysiłku dla lepszej realizacji celów firmy.

Pierwsze zadanie realizuje się przede wszystkim poprzez stałą część płac. Jej wysokość uzależniona jest od stanowiska i zadań, a nie od indywidualnych osiągnięć pracownika. Drugie zadanie realizuje się poprzez ruchomą część płac.

Bodźce pozapłacowe dzieli się na³⁰:

- związane z samą pracą, jej charakterem i rodzajem,
- związane z osobowością pracownika.

Do pierwszych należą:

- różnorodność zadań powodująca, że praca staje się ciekawsza,
- nadawanie znaczenia każdej pracy, dzięki czemu pracownik ma świadomość, że robi rzeczy przydatne, pożyteczne,
- autonomia działania i ograniczenie kontroli, dająca pracownikowi poczucie niezależności i swobody w wykonywaniu zadań,
- sprzężenie zwrotne, zapewniające pracownikowi informację o wynikach jego pracy,
- całościowy charakter zadań, dzięki czemu pracownik lepiej widzi swoje miejsce w całości procesu, w którym uczestniczy,
- współudział w zarządzaniu, który daje poczucie wpływu na to, co się dzieje w firmie,
- delegowanie uprawnień, dające poczucie pozycji i szansę wykorzystania możliwości,
- motywujące więzi techniczne.

Do drugich należą:

- sprawiedliwa ocena pracownika,
- propagowanie pożądanych postaw i wzorców zachowań,
- awans stanowiskowy,
- system pochwał, wyróżnień, odznaczeń,
- współzawodnictwo,
- podziękowania i zakres uwagi poświęcony podwładnym,
- zagrożenie utratą pracy,
- wyrażenie dezaprobaty, kary, nagany i upomnienia.

²⁹ A. Czermiński i in., *Organizacja...*, op. cit., s. 103.

³⁰ Jw., s. 104–105.

4.

Komunikacja w organizacji

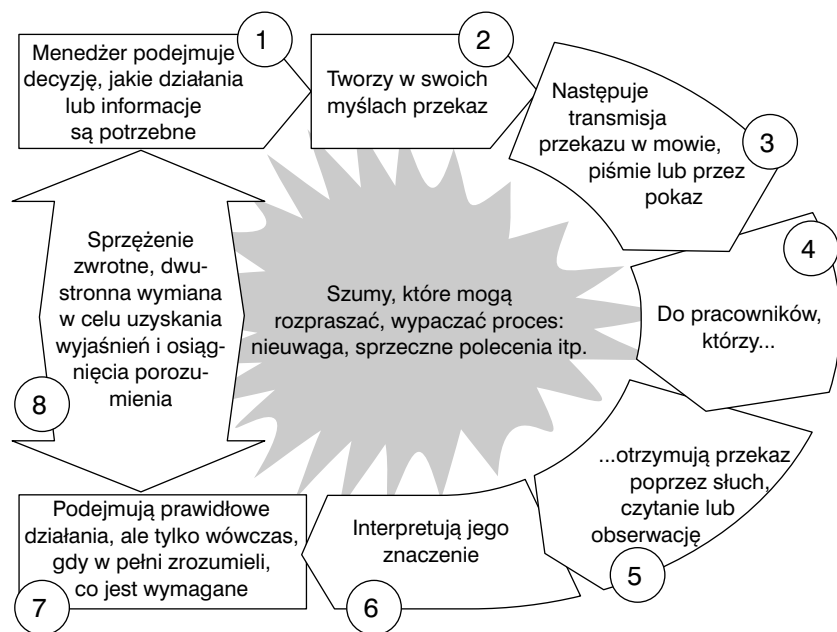
Komunikacja jest to proces, za pomocą którego ludzie starają się przekazywać znaczenia za pośrednictwem symbolicznych komunikatorów. Znaczenie tego procesu dla kierowników wynika stąd, że umożliwia on im wykonanie funkcji kierowniczych. Komunikowanie się, zwłaszcza ustne, zajmuje znaczną część czasu pracy kierownika. Model komunikowania się obejmuje: nadawcę, kodowanie, komunikat, kanał, odbiorcę, dekodowanie, szum i sprzężenie zwrotne. Kodowanie to proces przekształcania przez nadawcę informacji w odpowiednie symbole lub gesty. Dekodowanie to proces interpretowania komunikatu przez odbiorcę.

Wyróżnia się komunikację interpersonalną oraz grupową, organizacyjną. Podstawowymi formami komunikacji interpersonalnej są: komunikacja ustna (rozmowa bezpośrednia, telefoniczna itp.) i komunikacja pisemna (notatki, listy, sprawozdania). Komunikacja ustna preferowana jest, gdy wiadomość ma charakter osobisty, nierutynowy, zwięzły. Natomiast wtedy, gdy treść przekazu ma charakter bardziej bezosobowy, rutynowy i dłuższy, lepsza jest forma pisana.

Nawet jeżeli zamiar przekazu w komunikowaniu jest w istocie jednostronny, to sam proces wymaga wymiany dwustronnej. Jak przedstawiono na rys. 5.5 proces komunikowania stanowi zamknięty obwód, przy czym pomiędzy niektórymi etapami zachodzą sprzężenia zwrotne. Menedżer (1) decyduje o tym, jakie informacje czy działania muszą być przekazane, (2) formułuje je w postaci przekazu oraz (3) przekazuje poprzez odpowiednie kanały – mowę, na piśmie lub poprzez mowę ciała. (4) Przekaz otrzymany jest przez odbiorcę poprzez (5) słuchanie, czytanie lub obserwację. Odbiorca przekazu musi (6) zinterpretować przekaz i jego znaczenie oraz (7) przedsięwziąć działania zamierzone przez menedżera, a także, jeżeli jest to konieczne, odbiorca musi (8) dążyć do uzyskania wyjaśnień lub weryfikacji przekazu od menedżera poprzez sprzężenie zwrotne. Sprzężenie zwrotne w komunikowaniu się osiąga się przez powtórzenie przekazu lub zadawanie pytań w celu uzyskania wyjaśnień³¹.

Poza tymi czystymi formami komunikacji interpersonalnej istnieją

³¹ L.R. Bittel, *Krótki kurs ...*, op. cit., s. 161–162.



Rys. 5.5. Proces komunikowania

Źródło: L.R. Bittel, *Krótki kurs ...*, op. cit., s. 161.

wzorcu komunikacji charakterystyczne dla całej organizacji. Wyróżnia się przede wszystkim komunikowanie pionowe i poziome.

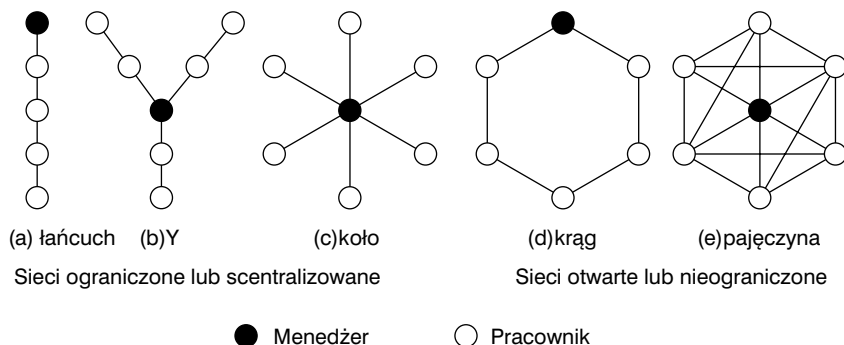
Pionowe komunikowanie się przebiega w górę i w dół wzdłuż linii podporządkowania w organizacji. Ma ono na celu przede wszystkim przekazywanie poleceń kierowniczych i zbieranie informacji od podwładnych. Poziome komunikowanie się obejmuje osoby zajmujące równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej i ma na celu ulepszenie koordynacji w rozwiązywaniu problemów.

Związki komunikacyjne tworzą sieci komunikacyjne w organizacji o różnych kształtach (np. koło wozu, łańcuch, okrąg itp., jak na rys. 5.6) i właściwościach.

Ważnymi elementami systemu komunikacji są elementy behawioralne. Należą do niego: percepcja i komunikacja pozawerbalna³².

Percepcja to zestaw procesów wykorzystywanych przez ludzi w od-

³² R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 567–571.



Rys. 5.6. Sieci komunikacji

Źródło: L.R. Bittel, *Krótki kurs...*, op. cit., s. 163.

biorze i interpretacji otoczenia. Percepcja pozwala nam na selekcję i organizację informacji w sposób, który pozwala odzwierciedlić rzeczywistość w sposób możliwy przez nas do opanowania. Percepcja selektywna to proces odsiewania informacji niewygodnej lub takiej, którą nie chcemy się zajmować. Natomiast organizacja percepcji obejmuje proces systematycznego dzielenia informacji na kategorie, tworzenia według nich zbiorów i sposobów ich wykorzystania.

Komunikacja pozawerbalna uprawiana przez menedżerów to przede wszystkim: obrazowość języka, sceneria i język ciała. Pierwsza dotyczy rodzaju używanego słownictwa (chodzi o dobór słów, a nie o ich znaczenie). Sceneria komunikacji odgrywa ważną rolę w osiągnięciu jej celów (np. ceremonie, zewnętrzne atrybuty władzy itp.). Język ciała (odległość, gestykulacja) również decydują o ekspresji przekazu informacji (lub jej odbioru), wzmacniając lub osłabiając skutek, jaki chce się osiągnąć przekazując informacje.

Rozdział VI

Kontrola

Istotą **kontroli** jest identyfikacja różnic pomiędzy ustaloną normą, czyli założonym stanem przedmiotu kontroli (jak być powinno), a jego stanem rzeczywistym (jak jest). W szczególności na czynności kontroli składają się¹:

- ustalenie stanu faktycznego,
- ustalenie stanu wynikającego z dokumentacji, z planu,
- porównanie tych dwóch stanów, celem ustalenia zgodności lub niezgodności (różnic, odchyień),
- wyjaśnienie przyczyn i skutków niezgodności porównywanych stanów i ustalenie wniosków (organizacyjnych, osobowych, rzeczowych i finansowych) zmierzających do usunięcia usterek, uchybień lub nadużyć oraz podjęcia środków, które eliminowałyby je w przyszłości.

Wyróżnia się następujące rodzaje kontroli²:

Kontrola wstępna ma stwierdzić przed podjęciem działania, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby: ludzkie, rzeczowe i finansowe oraz czy w momencie rozpoczęcia działania będą one na wyznaczonym miejscu, w stosownych rodzajach, ilościach i o odpowiedniej jakości. Kontrola ta ma więc charakter poprzedzający – czyli prospektywny.

Kontrola sterująca ma wykrywać odchylenia od jakiejś normy lub celu i umożliwiać dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Kontrola sterująca, oprócz możliwości korygowania błędów, pozwala kierownikom na wykorzystywanie nieoczekiwanych okazji. Odchylenia od normy lub planu mogą być przecież także korzystne. Odpowiednia redystrybucja środków może powiększyć oczekiwane efekty.

Podczas **kontroli akceptującej** lub **odrzucającej** powinno nastąpić przyjęcie określonych aspektów procedury albo muszą być spełnione

¹ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 117.

² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 462.

określone warunki przed zezwoleniem na dalsze działania. Kontrola akceptująca jest szczególnie użyteczna jako instrument dodatkowego sprawdzania poza bieżącą kontrolą sterującą.

Kontrola końcowa mierzy wyniki zakończonego działania. Ustala się przyczyny wszelkich odchyłeń od planu lub normy, a wnioski wykorzystuje się do podobnych działań w przyszłości.

W zależności od rodzaju planu, stanowiącego bazę porównań, najważniejszy jest podział kontroli na **strategiczną i operacyjną**.

Zadaniem **kontroli strategicznej** jest ciągłe sprawdzanie planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego. Konieczność elastycznego, adaptacyjnego podejścia w planowaniu i realizacji strategii wymaga permanentnej obserwacji otoczenia i reagowania na jego zmiany tak w sferze implementacji, jak i identyfikacji strategii. Znaczną część czynności z tym związanych określa się właśnie mianem kontroli strategicznej.

Kontrola strategiczna ma stanowić przeciwwagę selektywności planowania. Sama więc nie może być selektywna. Jej funkcja kompensująca musi mieć charakter globalny i nieukierunkowany. Kontrola strategiczna obejmuje³:

- **strategiczny nadzór** jako globalną funkcję podstawową i towarzyszące mu funkcje specjalne, tj.:
- **strategiczną kontrolę realizacji,**
- **strategiczną kontrolę założeń.**

Podczas gdy kontrola założeń koncentruje się na założeniach przyjętych w procesie planowania, zadaniem kontroli realizacji jest zbieranie tych wszystkich informacji, które pojawiają się w trakcie urzeczywistniania strategii i mogą świadczyć o jej zagrożeniach.

Podział na nadzór, kontrolę założeń i kontrolę realizacji można w zasadzie odnieść również do kontroli operacyjnej, gdyż dla wszystkich wymienionych rodzajów kontroli istnieją punkty odniesienia także w operatywnym procesie planowania i kontroli. Koncepcyjna różnica względem kontroli strategicznej polega jednak na tym, że inaczej rozłożone są akcenty. W kontroli operatywnej punkt ciężkości spoczy-

³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994, s. 171.

wa jednoznacznie na kontroli realizacji w postaci kontroli wyników i postępu planu. Celem jej jest identyfikacja odchyleń realizacji od planu. Kontrola strategiczna zmierza przede wszystkim do identyfikacji zagrożeń strategii.

Od niedawna w teorii i praktyce zarządzania niezwykle dynamicznie rozwija się nurt controllingu. W większości interpretacji controlling obejmuje cały układ: planowanie – realizacja – kontrola, a nie tylko ostatni jego element – kontrolę. Controlling jest więc ponadfunkcyjnym systemem zarządzania. Istotą controllingu jest sterowanie. W jego ramach następuje:

- koordynacja planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych,
- powiązanie planów częściowych w plany całościowe na każdym z powyższych poziomów planowania,
- powiązania budżetowania z planami przedmiotowymi i w efekcie:
 - ustalanie systemu planów,
 - pomiar odchyleń rzeczywistych wartości wielkości od ich wartości planowanych,
 - analiza przyczyn zidentyfikowanych odchyleń,
 - dobór środków likwidujących owe odchylenia (tworzenie warunków mających na celu likwidację odchyleń),
 - obserwacja skutków ich stosowania⁴.

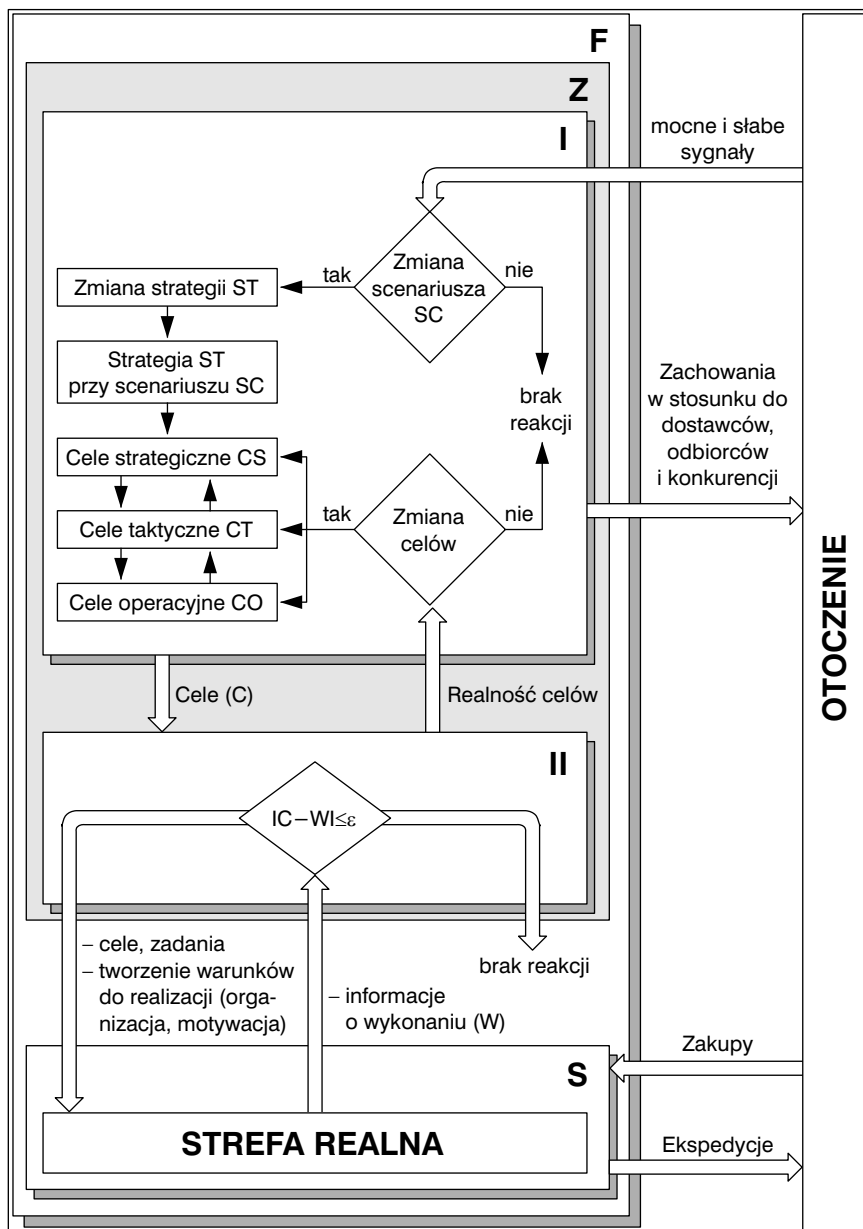
Controlling ma przede wszystkim wymiar technologiczny. Inne orientacje to:

- orientacja na tzw. wąskie gardła,
- koncentracja na rachunkowości zarządczej,
- koncentracja na aspekcie personalnym.

Sprzężenia w układzie: planowanie – realizacja – kontrola czynią z niego system samoregulacyjny. Cybernetyczny sposób działania systemu controllingu przedstawiono na rys. 6.1. Firmę (F) podzielono na dwie umowne części: zarząd (Z) i sferę realną (S).

Funkcje zarządu podzielono na dwie grupy: generowania celów (człon I) i regulowania, czyli likwidowania odchyleń wartości wielkości rzeczywistych od planowanych (człon II). W członie I zachodzą procesy generowania i zmian strategii pod wpływem otrzymywanych moc-

⁴ R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994, s. 100.



Rys. 6.1. Cybernetyczny system controllingu
Źródło: opracowanie własne.

nych i słabych sygnałów otoczenia, a także pod wpływem sygnałów otrzymywanych z własnej sfery realnej. Ze strategii wynikają cele strategiczne (CS), z nich taktyczne (CT), a z nich cele operacyjne (CO). Cele stanowią bazę porównawczą w członie II. Jeżeli zaobserwowane odchylenia wartości rzeczywistych określonych wielkości są większe od wartości planowanych (zidentyfikowanych celów) o wartości przekraczające tolerancje (E), zarząd (Z) tworzy warunki do zlikwidowania zaistniałych rozbieżności przez odpowiednią organizację sfery realnej i odpowiednie jej motywowanie. Ze sfery realnej (S) płyną informacje o wykonywaniu zadań. Jeżeli zidentyfikowane odchylenia zostaną tą drogą (organizacja, motywowanie) zlikwidowane, system wraca do równowagi (brak dalszych reakcji). Jeżeli okaże się, że warunek $|C - W| \leq \varepsilon$ nie może być spełniony (pomimo stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych i motywacyjnych), musi nastąpić zmiana celów – w pierwszej kolejności operacyjnych, następnie taktycznych, a jeżeli te będą sprzeczne z celami strategicznymi, to musi nastąpić zmiana strategii. W ten sposób zmiana strategii następuje z przyczyn istotnych zmian w otoczeniu lub/i zmian w organizacji.

Rozdział VII

Zarządzanie strategiczne

1.

Istota strategii i zarządzania strategicznego

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji strategii. Według

K. Obłója można je pogrupować w cztery główne ujęcia¹:

1. Najbardziej popularne – traktowanie strategii jako tworzenie i egzekucja planu działania.
2. Strategia jako pozycja organizacji względem otoczenia.
3. Strategia jako względnie trwałe wzorce działania organizacji, jako zbiór pewnych trwałych reguł, sposobów reakcji, wspierany kulturą organizacji.
4. Strategia jako podkreślenie znaczenia procesu samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości, własnego „ja”.

Swoisty mix ujęć strategii, w atrakcyjnej formie $5 \times P$, zawiera definicja H. Mintzberga²:

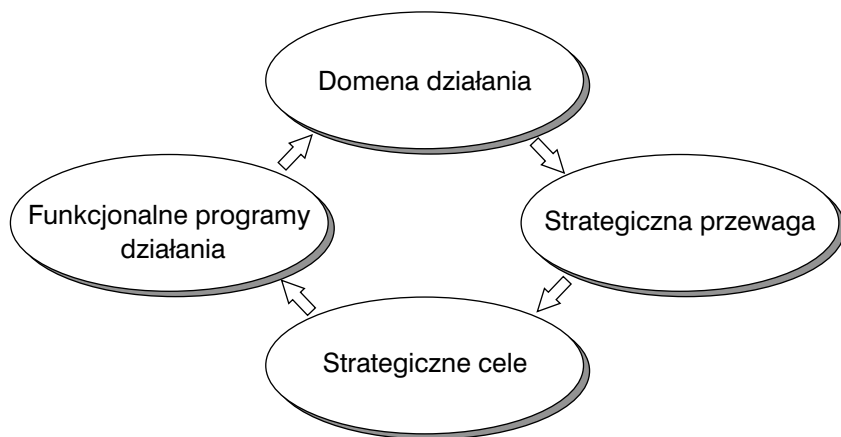
- P jak *plan* lub rodzaj świadome zamierzonego działania,
- P jak *pattern* (model) utożsamiany ze sformalizowanym, strukturalizowanym działaniem,
- P jak *ploy* (sterowanie), działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- P jak *position*, utożsamiane z szukaniem korzystnej pozycji w otoczeniu, pozwalającej sprostać konkurencji,
- P jak *perspective*, czyli postrzeganie swojej pozycji w przyszłości.

Strategia organizacji obejmuje cztery zasadnicze elementy: domenę działania, przewagę strategiczną, cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania³. Domena (rodzaj działalności, biznes) jest określana w kategoriach produktów i rynków. Strategiczna przewaga to inaczej mocna strona organizacji, która decyduje o sile konkurencyj-

¹ K. Obłój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, 1988, nr 11.

² M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 13.

³ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.



Rys. 7.1. Model strategii

Źródło: K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1993, s. 28.

nej firmy. Cele strategiczne są skwantyfikowanymi zamierzeniami firmy. Funkcjonalne programy działania takie, jak np.: marketing, logistyka, kadry itp., są konsekwencją społecznego podziału pracy w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie strategiczne jest z jednej strony dziedziną wiedzy, z drugiej zaś konkretną działalnością praktyczną prowadzoną przez wszystkie rodzaje organizacji, w tym przez przedsiębiorstwa. Podobnie jak w wypadku strategii w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji i określeń zarządzania strategicznego. W klasycznych ujęciach, np. K.R. Andrews'a i jego grupy, strukturę procesu zarządzania strategicznego tworzą następujące etapy⁴:

1. Formułowanie strategii:
 - identyfikacja szans i zagrożeń przedsiębiorstwa,
 - identyfikacja mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
 - określenie wartości i opcji strategicznych,
 - analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
2. Opracowanie rozwiniętej wersji strategii przedsiębiorstwa:
 - sformułowanie misji przedsiębiorstwa,

⁴ K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971.

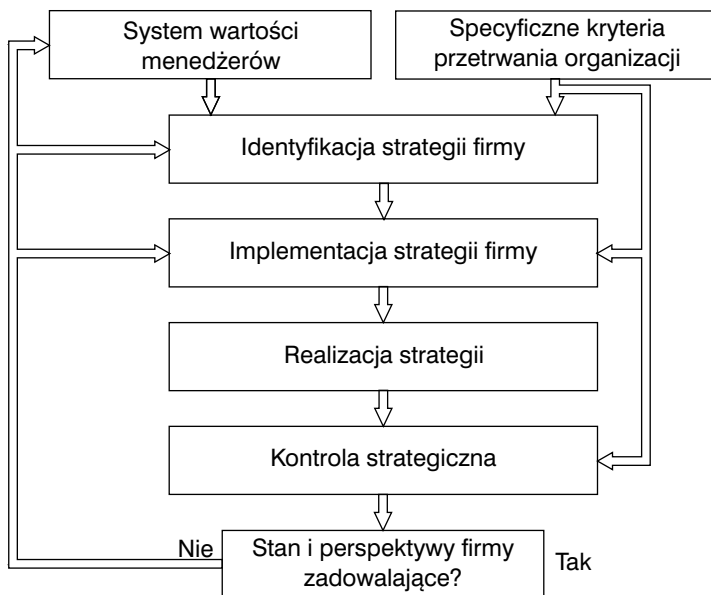
- wyszczególnienie celów działania, w przyjętych domenach,
 - przygotowanie programów i planów.
3. Implementacja strategii:
- transformacja struktury organizacyjnej,
 - kształtowanie zachowań i procesów,
 - rozwój kadry kierowniczej i doskonalenie instrumentów zarządzania.

W bardziej współczesnych ujęciach podkreśla się, że zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości⁵. Sam proces zarządzania strategicznego ujmującego etapy, sprzężenia proste i zwrotne między nimi przedstawia rys. 7.2.

Zarządzanie strategiczne wykreowano jako względnie samodzielną dziedzinę wiedzy w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku (H.I. Asoff, *Corporate Strategy*, 1965). W jej ramach wyodrębniło się wiele szkół i nurtów. Były one i są nadal swoistą odpowiedzią na rosnącą turbulencję otoczenia i coraz częściej pojawiające się okresy nieciągłości. Współcześnie za najważniejsze w zarządzaniu strategicznym uważa się następujące podejścia:

1. Podejście planistyczne lub celowe (Ansoff, Learned, Argenti, Andrews)
 - planowanie długookresowe w celu osiągnięcia „dopasowania” pomiędzy strategią organizacji a jej otoczeniem,
 - kompetencje firmy zestawia się z szansami i zagrożeniami,
 - zarządzanie strategiczne jest usystematyzowanym i deterministycznym procesem, od fazy określania celów, poprzez analizę wewnętrzną i zewnętrzną do formułowania i wdrażania całościowej strategii,
 - zaletą jest precyzja strukturalizacji celów i środków w układzie hierarchicznym, pomiar i kontrola wyników,

⁵ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody* (red. R. Krupski), wyd. 5, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 97.



Rys. 7.2. Struktura procesu zarządzania strategicznego

Źródło: R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 51.

- wadą jest znaczne „rozwarcie nożyc” pomiędzy chaotycznym otoczeniem a głęboką strukturalizacją organizacji.
2. Podejście ewolucyjne lub uczące się (Mintzberg, Waters, Quinn)
 - strategia raczej wyłania się i rozwija wraz z upływem czasu,
 - organizacje „jakoś sobie radzą”,
 - organizacje stale adoptują swe strategie do zmieniających się warunków otoczenia lub
 - strategia jest połączeniem planów celowych i bieżących korekt w czasie, jest logicznym procesem łączącym planowanie i stopniowe dostosowanie planów, a zarządzanie strategiczne jest procesem uczenia się.
 3. Podejście pozycjonowania (Porter, firmy doradcze: BCG, McKinsey, A.D. Little)
 - podstawą jest analiza otoczenia konkurencyjnego, która wskazuje na potencjalną zyskowność sektora oraz wspomaga definiowanie strategii ogólnej o charakterze konkurencyjnym; dalsza analiza łańcucha wartości wyznacza pozycję konkurencyjną organizacji w sektorze,

- procedura ma charakter zewnętrzno-wewnętrzny, jako że na początku następuje koncentracja na otoczeniu konkurencyjnym, a nie na zasobach organizacji,
 - krytyka koncepcji podkreśla, że różnice zyskowności sektorów nie muszą decydować o zyskowności organizacji w nich działających oraz że wyróżniając konkurencję nie dostrzega się pożytków płynących z kooperacji, a także zbyt mocno akcentuje się otoczenie kosztem kompetencji firm.
4. Podejście zasobowe (Hamel i Prahalad, Heene i Sanchez, Kay, Rumelt)
- każda organizacja musi zidentyfikować i rozwijać swoje kluczowe kompetencje, które mają charakter zbiorowego uczenia się,
 - kluczowe kompetencje są źródłem przewagi konkurencyjnej, a wybór sektora nie jest głównym czynnikiem określającym zyskowność firmy,
 - „wewnętrzno-zewnętrzne” podejście jest konsekwencją uznania, że przewaga konkurencyjna zależy bardziej od zachowania się organizacji (jakości zarządzania) niż od jej otoczenia konkurencyjnego,
 - wadą jest brak dobrze rozwiniętych modeli analitycznych umożliwiających analizowanie otoczenia firmy z punktu widzenia jej zasobów.

2.

Rodzaje strategii

W teorii wyróżnia się strategie behawioralne opisane „miękkim” językiem socjo-psychologicznym oraz strategie gospodarcze przedsiębiorstw, opisane „twardym” językiem ekonomicznym. W tabeli 7.1. przedstawiono przykłady strategii behawioralnych.

Racjonalne planowanie jako rodzaj strategii wynika z przekonania, że ludzie tworzą racjonalne struktury i w ich ramach działają racjonalnie, a przyszłość jest mniej czy bardziej przewidywalna. Istnieje przekonanie, że racjonalnie wykreowane cele i logiczne ich ustrukturalizowanie zapewnią firmie sukces. Skwantyfikowane cele i wyprowadzone z nich zadania powinny być sprzęgnięte następnie w jeden system zarządzania przez cele.

Tabela 7.1. Cztery poglądy na proces rozwoju strategii

		Orientacja na cele (co?)	
		Silna	Słaba
Orientacja na procesy (jak?)	Silna	Logiczne narastanie	Kierowane uczenie się
	Słaba	Racjonalne planowanie	Szukanie okazji

Źródło: J.P. Idenburg, *Four Sytle of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, nr 6.

Logiczne narastanie, jako proces identyfikacji i implementacji strategii, zawiera zarówno elementy orientacji na cele, jak i na procesy. Zarządzanie strategiczne w tych uwarunkowaniach jest procesem zde-rzania się racjonalnie wygenerowanych celów i systemów ich realizacji z żywiołowymi procesami społecznymi, podejściami niejednokrotnie irracjonalnymi, intuicyjnymi, emocjonalnymi.

Strategia jako kierowany proces uczenia się ma przede wszystkim adaptacyjny charakter. Podstawą tej strategii jest założenie o nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego środowiska. Dlatego akcentuje się metody adaptacji i metody operacjonalizacji celów w zadania, a nie identyfikację samych celów i zadań.

Strategia okazji jest takim zachowaniem się organizacji, które nie jest zorientowane ani na cele, ani na procesy. Jego istotą jest aktywne, choć nieustrukturalizowane poszukiwanie okazji, bez specjalnych reguł i zasad. Motorem jest intuicja i skłonność do ryzyka.

Do klasycznych ujęć rodzajów strategii gospodarczych przedsię-

Tabela 7.2. Strategie (kierunki wzrostu, rozwoju) firmy według układu produkt – rynek

Rynek \ Produkt	Obecny	Nowy
Obecny	Strategia penetracji rynku	Strategia dywersyfikacji
Nowy	Strategia rozwoju rynku	Strategia rozwoju produktu

Źródło: H.I. Ansoff, *Corporate strategy*, Penquin Book. Harmondsworth, Middlesex 1971, s. 98–99.

biorstw należy tzw. okienko lub macierz Ansoffa. Kryterium wyodrębnienia strategii jest układ: produkt – rynek, jak w tabeli 7.2.

Strategię penetracji rynku stosuje się w warunkach danego, znanego produktu i rynku, w celu uzyskania wzrostu intensywności sprzedaży. W jej ramach stosuje się przede wszystkim promocję sprzedaży (czyli dodawanie do tego, co jest przedmiotem sprzedaży dodatkowych wartości materialnych i niematerialnych) oraz różne promocje cenowe.

Strategia rozwoju produktu polega na udoskonalaniu wyrobów lub wprowadzaniu na dotychczasowy rynek nowych wyrobów. Wiąże się ona z coraz krótszymi cyklami życia wyrobów i koniecznością reakcji na innowacje produktowe ze strony konkurencji.

Strategia rozwoju rynku akcentuje pozyskiwanie nowych odbiorców, tak na rynku krajowym (ekspansja na nowe segmenty), jak i na rynkach zagranicznych. W tym ostatnim wypadku za podstawowe formy tej ekspansji uznaje się: eksport, sprzedaż licencji, franchising, joint venture, zakładanie filii zagranicznych, zakładów produkcyjnych i spółek córek.

Strategia dywersyfikacji polega na różnicowaniu działalności przedsiębiorstwa w celu rozłożenia ryzyka. Wprowadzenie nowej domeny w zakres działalności przedsiębiorstwa następuje albo w drodze wewnętrznego rozwoju, albo przez akwizycje (kupowanie innych przedsiębiorstw) lub fuzje kapitałowe. Rozszerzanie zakresu działalności o produkty pokrewne, charakterystyczne dla sektora, nosi nazwę dywersyfikacji horyzontalnej. Podejmowanie działalności charakterystycznej dla dotychczasowych dostawców lub odbiorców nazywa się dywersyfikacją wertykalną (odpowiednio „wstecz” lub „do przodu”). Rozszerzanie działalności może zachodzić w ramach tego samego lub pokrewnego sektora (dywersyfikacja koncentryczna) lub może być związana z inwestowaniem poza sektorem (dywersyfikacja konglomeratowa).

Inną popularną w literaturze przedmiotu klasyfikacją strategii ogólnych przedsiębiorstwa jest ujęcie L. Rue i P. Holland⁶. Według niego wyróżnia się strategie: wzrostu, stabilizacji, obronne i kombinowane. W ramach strategii wzrostu występują strategie: koncentracji na jednym biznesie oraz na rynku krajowym lub międzynarodowym, integracji pionowej, krajowej lub zagranicznej, dywersyfikacji pokrewnej (kon-

⁶ L. Rue, P. Holland, *Strategic Management*, McGraw Hill P.C., New York 1989, s. 41.

centrycznej) lub niepokrewnej (konglomeratowej) krajowej lub zagranicznej.

Po ustaleniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa (w wersji np. H.I. Ansoffa lub L. Rue i P. Holland) przedmiotem identyfikacji jest strategia biznesu (dla każdej działalności oddzielnie). Podstawowym archetypem strategii tego poziomu jest ujęcie M.E. Portera. Według niego istnieją dwie podstawowe strategie konkurencji:

- przywództwo kosztowe (*cost leadership*),
- pozytywne wyróżnienie się wśród konkurentów (dyferencjacja), przedstawiane często w literaturze jako zróżnicowanie.

Wymienione typy przewagi konkurencyjnej, charakterystyczne raczej dla dużych przedsiębiorstw, działających w skali sektora, uzupełnia strategia koncentracji (*focus*), która ma dwa warianty: wiodąca pozycja kosztowa oraz przywództwo w zakresie dyferencjacji na wybranych segmentach. Treścią strategii wiodącej pozycji kosztowej jest inwestowanie w technikę i w technologię w celu obniżenia kosztów osobowych i tą drogą kosztów całkowitych. Rezerwy obniżki kosztów pozwalają na cenową walkę konkurencyjną. Treścią strategii dyferencjacji (zróżnicowania) jest innowacja produktowa, wymagająca umiejętności projektowania nowych wyrobów oraz umiejętności marketingowych.

Tabela 7.3. Podstawowe rodzaje strategii wg M.E. Portera

PRZEWAGA STRATEGICZNA			
CELE STRATEGICZNE		Unikalność postrze- gana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
	W skali sektora	Zróżnicowanie	Wiodąca pozycja kosztowa
	W skali segmentu	Koncentracja	

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, Warszawa 1992.

Rodzaj przewagi konkurencyjnej, będący podstawą do formułowania strategii biznesu może być prezentowany jeszcze inaczej. Według K. Obłója można wyróżnić następujące typy dominującej przewagi konkurencyjnej⁷:

⁷ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 104–122.

1. naturalną (np. związaną z dostępem do zasobów lub z regulacjami prawnymi),
2. relacji ceny do jakości:
 - przewagi kosztowo-cenowej dla oferty na minimalnym, akceptowanym poziomie jakości,
 - przewagi jakościowej połączonej z wysokim poziomem cen,
3. systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany, a w tym:
 - kontrakty długoterminowe, niższe ceny, lepsze warunki dostaw,
 - programy lojalnościowe (obniżania cen w miarę zwiększania zakupu, albo zwiększania oferty za tę samą cenę),
 - świadczenia dla odbiorców nowych, wartościowych usług,
 - rozbudowa komplementarnej oferty pod adresem odbiorcy,
4. przewagi barier wejścia, przejawiającej się w:
 - quasi-monopolizacji ograniczonego rynku dzięki połączeniu tradycji, technologii, siły marki i specyfice relacji z odbiorcami,
 - tworzeniu i kontroli standardu, uzyskiwania efektu komplementarności wynikającego z działania w sieci.

Identyfikacja prezentowanych wyżej i innych rodzajów strategii następuje w drodze analizy strategicznej i metod planowania strategicznego. W analizie strategicznej bada się jednocześnie otoczenie bliższe i dalsze przedsiębiorstwa. Metody analizy strategicznej uzupełnione o algorytmy wyboru stanowią metody planowania strategicznego. Wśród metod planowania strategicznego wyróżnia się metody scenariuszowe i bezscenariuszowe. Do klasycznych metod planowania strategicznego należą metody portfelowe (patrz rozdział II, p. 2.) i analiza strategiczna SWOT.

3.

Implementacja strategii

Wdrożenie strategii wymaga zgromadzenia odpowiednich zasobów ludzkich i kapitałowych i ich odpowiedniego skonfigurowania w formie struktur i procesów. Chodzi tu nie tylko o struktury typu „U”, ale przede wszystkim o struktury typu „M” (patrz rozdział I, p. 1.). Szczególnie ważne są tzw. układy outsourcing’owe i alianse strategiczne. Outsourcing (z angielskiego – *out sources*, czyli zewnętrzne źródła) to wykorzystywanie niezależnych zewnętrznych podmiotów gospodar-

cych, jako źródeł zaopatrzenia, jako dostawców dóbr i usług, zamiast konieczności rozwijania tych obszarów działalności wewnątrz przedsiębiorstwa. Struktury układu outsourcing'owego są tworzone przez dwie podstawowe grupy organizacji. Pierwszą grupę stanowią organizacje, które korzystają z dóbr i usług, drugą – organizacje, które świadczą usługi. Obie grupy łączy przede wszystkim więź o charakterze kontraktowym, wynikająca z podpisania przez nie określonej umowy, w której jedna firma zobowiązuje się świadczyć określoną usługę, druga zaś odbierać tę usługę i odpowiednio ją wynagradzać. Podstawą decyzji o wyborze outsourcingu jest teoria kosztów transakcyjnych O.E. Williamsona. Według niej w przypadku, gdy krańcowe koszty transakcji rynkowych są niższe od krańcowych kosztów koordynacji wewnątrzorganizacyjnej, zachodzi substytucja transakcji wewnętrznej przez transakcje zawierane na rynku. W przypadku odwrotnym, gdy uczestnictwo w rynku jest relatywnie droższe, rozbudowywane są mechanizmy koordynacji wewnętrznej⁸. Wśród korzyści płynących z tworzenia układów outsourcing'owych wymienia się przede wszystkim:

- możliwość redukcji kosztów poprzez eliminację nieefektywnych funkcji,
- koncentrowanie się na mocnych stronach organizacji i w ten sposób umacnianie i rozwijanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- zapewnienie dostępu do lepszych rozwiązań w zakresie technologii i jakości wyrobów i realizowanych funkcji.

Układy outsourcing'owe można opisywać i klasyfikować według różnych kryteriów⁹:

- sposobu powstawania,
- częstotliwości transakcji i specyficzności zasobów,
- stopnia powiązań kapitałowych między partnerami układu,
- charakteru umów,
- wielkości partnerów układu,
- liczby partnerów,
- stopnia zmonopolizowania usług,
- lokalizacji współpracujących przedsiębiorstw.

⁸ R. Krupski, M. Przybyła, *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996.

⁹ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody..., op. cit., s. 394–395.

Inną formą struktur typu „M”, których tworzenie warunkuje możliwość realizacji strategii, są alianse strategiczne. Są one pośrednim rozwiązaniem pomiędzy współdziałaniem a rywalizacją (w literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do tego, czy alians strategiczny to tylko współdziałanie przedsiębiorstw konkurencyjnych, czy również współdziałanie przedsiębiorstw w układzie wertykalnym). Generalnie jednak alianse to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania raczej niż:

- ❑ realizować ten projekt lub prowadzić działalność samodzielnie, ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- ❑ dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności¹⁰.

Cechą charakterystyczną aliansów jest¹¹:

- ❑ wielość centrów decyzyjnych, co powoduje, że alians funkcjonuje na zasadzie permanentnych negocjacji,
- ❑ konfliktowy charakter interesów i celów, których alians dotyczy, wynikający z tego, że cele aliansu są dla poszczególnych aliansów tylko celami częściowymi i mogą pozostawać w sprzeczności z podstawowymi interesami któregoś z nich,
- ❑ brak konieczności przeprowadzenia kosztownej i ryzykownej integracji potransakcyjnej firm partnerskich, która zazwyczaj towarzyszy fuzjom i przejęciom,
- ❑ monopolistyczny charakter aliansu przejawiający się zmniejszeniem konkurencji i wzmocnieniem stron w razie zawarcia porozumienia pomiędzy konkurentami rynkowymi,
- ❑ stosunkowa łatwość w ich rozwiązywaniu i możliwość wycofania się z pewnych decyzji o strategicznym charakterze.

Wśród strategicznych powodów tworzenia aliansów strategicznych wymienia się:

- ❑ wypełnienie luki we własnych obszarach technologicznych i rynkowych,

¹⁰ B. Garrette, P. Dussage, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 23.

¹¹ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody... op. cit.*, s. 381.

- ❑ zredukowanie ryzyka wejścia na nowe rynki, wejścia z nowym produktem oraz zmniejszenie kosztów wyjścia z sektora,
- ❑ wykorzystanie nadmiaru własnego potencjału oraz uzyskanie efektów ekonomiki skali.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji aliansów. Z punktu widzenia form organizacyjno-prawnych wyróżnia się¹²: alianse udziałowe i bezudziałowe. Pierwsze z nich mają formę spółek typu *joint venture*. Drugie to alianse kapitałowe (udziały mniejszościowe lub wzajemny wykup udziałów) oraz umowy (licencje, franchising, umowy o współpracy, umowy o stowarzyszeniu). Z punktu widzenia charakteru aliansu wyróżnia się alians zogniskowany i kompleksowy, a z punktu widzenia liczby partnerów – alians dotyczący tylko dwóch uczestników porozumienia lub konsorcjum¹³.

Struktury zewnętrzne typu „M”, a także wewnętrzne typu „U” można budować jako łańcuch wartości, w ramach którego wiąże się zasoby kapitałowe, ludzkie, koszty, zasoby niematerialne. Wyróżnia się trzy podstawowe typy (modele) tych łańcuchów¹⁴: Operatora, Integratora i Dyrygenta. Model Operatora polega na koncentracji na jednym wybranym aspekcie łańcucha wartości, np. tworzenia nowych konstrukcji i technologii (Operator Badawczy), produkcji (Operator Produkcyjny) lub sprzedaży (Operator Marketingowy). Model Integratora polega na skompletowaniu wszystkich ogniw łańcucha wartości, w celu uzyskania kontroli nad całym procesem tworzenia i zawłaszczania wartości, to znaczy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, aż po marketing. Model Dyrygenta polega na koncentrowaniu się na wybranych elementach łańcucha wartości, ale z jednoczesną koordynacją wszystkich wydzielonych zewnętrznie funkcji. Powstaje nowa jakość przez inteligentne łączenie aktywności oraz kluczowych kompetencji swoich i innych firm. Organizacyjnymi formami umożliwiającymi tę integrację są wspomniane wyżej: outsourcing i alians strategiczny.

Innym ważnym obszarem implementacji strategii jest kultura organizacyjna, opisana w następnym rozdziale.

¹² M. Romanowska, *Alianse strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1997, s. 83.

¹³ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Warszawa 1996, s. 129.

¹⁴ K. Obłój, *Koncepcje... Tworzywo skutecznych strategii...*, op. cit., s. 135–153.

4.

Controlling strategiczny

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji controllingu. Między innymi przyjmuje się, że jest to proces porównywania stanu pożądanego (wzorcowego) ze stanem rzeczywistym. W ujęciu bardziej kompleksowym controlling jest systemem wzajemnie powiązanych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu sterowaniu i kontroli, zorientowanym na osiągnięcie planowanego celu¹⁵. Controlling strategiczny jest etapem zarządzania strategicznego, którego zadaniem jest nie tylko śledzenie stopnia realizacji planów strategicznych, ale również rozpoznawanie i uwzględnianie pojawiających się szans i zagrożeń. Istotnym kryterium odróżnienia controllingu strategicznego od innych poziomów (controllingu taktycznego czy operacyjnego) jest kategoria (konkretna wielkość), która jest przedmiotem pomiaru i porównań. Jeżeli ma ona charakter strategiczny (jej treść ma znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa) to ten controlling określamy mianem strategicznego.

Controlling strategiczny obejmuje trzy podstawowe obszary obserwacji: makrootoczenie, otoczenie sektorowe oraz wnętrze firmy. W ich ramach wyodrębnia się szczegółowe subobszary i konkretne wskaźniki, które są przedmiotem pomiarów i porównań. W obszarze makrootoczenia bada się na przykład następujące wielkości:

- ❑ otoczenie ekonomiczne (stopa wzrostu gospodarczego, poziom inflacji, stopa bezrobocia, stopa procentowa, kursy walut, poziom zadłużenia gospodarki itp.),
- ❑ otoczenie prawne (stopy podatkowe, cła, ulgi inwestycyjne, ekologiczne itp.),
- ❑ otoczenie polityczne (struktury władzy, interwencjonizm państwowy, siła związków zawodowych itp.),
- ❑ otoczenie społeczne (liczba i struktura ludności, postawy konsumenckie, itp.),
- ❑ otoczenie technologiczne (nakłady na naukę, rozwój techniki informacyjnej, cykl życia wyrobów),
- ❑ otoczenie międzynarodowe (koniunktura rynku światowego, po-

¹⁵. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody..., op. cit., s. 434.

lityki gospodarcze rządów różnych państw, dostępność i ceny podstawowych surowców).

W obszarze otoczenia sektorowego bada się między innymi:

- konkurentów (struktura udziału w rynku, liczba i siła konkurentów, ich strategie, zasoby i procesy),
- dostawców (stopień koncentracji, wpływ na jakość i koszty wyrobów, koszty zmiany dostawcy),
- odbiorców (stopień koncentracji odbiorców, elastyczność cenową popytu, lojalność, wypłacalność),
- substytuty, nowe technologie, cykle życia wyrobów, przedsiębiorstw.

W obszarze wnętrza przedsiębiorstwa bada się między innymi:

- kapitał (stopa zwrotu zainwestowanego kapitału, poziom i struktura kapitału, płynność finansowa, koszty uzyskania i utrzymania kapitału itp.),
- kadry (stan i struktura zatrudnienia, efektywność kadr, innowacyjność, kompetencje menedżerskie itp.),
- technikę i technologię (poziom, jakość i nowoczesność, cykl życia, niezawodność i sprawność itp.).

Rozdział VIII

Kultura organizacyjna

1.

Pojęcie i znaczenie kultury organizacyjnej

Kultura jest kategorią antropologiczną. Określa ona szczególne, historycznie ukształtowane i scalone w złożoną postać cechy grup narodowościowych, a nawet wspólnot pierwotnych. Nauki organizacji i zarządzania zaadaptowały tę kategorię w postaci kultury organizacyjnej lub kultury przedsiębiorstwa w dwóch znaczeniach. W jednym kultura organizacyjna jest instrumentem zarządzania na równi, na przykład, ze strategią, strukturą organizacyjną itp. (por. rozdz. I). W drugim znaczeniu sama organizacja jest kulturą i jako system społeczny jest z nią utożsamiana (rozd. I). Różne punkty widzenia na istotę kultury, jej znaczenie i usytuowanie wśród innych podstawowych problemów organizacji powoduje, że kultura organizacyjna jest różnie definiowana w literaturze tematu. W każdym sformułowaniu podkreśla się jednak, że jest to pewien system norm i wartości społecznych organizacji. Kultura organizacyjna w zarządzaniu jest tym, czym w psychologii w stosunku do jednostki jest wymiar osobowości. Swoistą strukturę kultury organizacyjnej zawiera model E. Scheina. Jego główne założenia są następujące¹:

1. Najbardziej widoczny i uświadamiany poziom kultury tworzą artefakty: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały), fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne).
2. Mniej widoczny i uświadamiany jest poziom norm wartości deklarowanych i postrzeganych.
3. Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania jest poziom założeń, które odnoszą się do: natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem.

¹ Zarządzanie. *Teoria i praktyka ...*, op. cit, s. 299–303.

Kultura organizacyjna pełni wiele funkcji związanych przede wszystkim z dostosowaniem się zewnętrznym i z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. W zakresie dostosowania zewnętrznego:

1. Umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji.
2. Integruje uczestników organizacji wokół celów zawartych w misji i strategii.
3. Integruje uczestników wokół środków przyjętych dla realizacji celów.
4. Oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów.
5. Umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeżeli niezbędna jest zmiana.

Funkcje zewnętrznej integracji organizacji, jaką pełni kultura organizacyjna są zaś następujące:

1. Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy.
2. Definiuje granice grupy (której dotyczy ta kultura).
3. „Wyznacza” zasady władzy i kryteria statusu.
4. Sprzyja zaspokajaniu potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji.
5. Zawiera kryteria nagradzania i karania.
6. Oferuje „religie” i ideologie.

Kultura organizacyjna przenika obie fazy – identyfikacji i realizacji strategii². Dlatego większość zewnętrznych funkcji kojarzy się z identyfikacją, a większość wewnętrznych funkcji z implementacją strategii. W inkrementalnych koncepcjach rozwoju firmy kultura organizacyjna może być traktowana jako czynnik implementacji strategii tylko w odległej perspektywie. Wykształcona ewolucyjnie nie poddaje się łatwo planowanym zmianom. Zwykle więc stanowi ona istotne ograniczenie w synoptycznie identyfikowanej, dobrze ustrukturalizowanej strategii. W przypadku rewolucyjnych zmian strategii przedsiębiorstwa, obejmującej niekiedy zmianę domen działania lub technologii wytwarzania, dochodzi często do likwidacji jednych zakładów i tworzenia innych, nowych. Częściowa lub całkowita zmiana kadr zmienia zwykle tożsamość kulturową firmy. W tym wypadku kultura organiza-

² M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 151.

cyjna może być kształtowana w swej treści i w tempie pożądanym przez inicjatorów zmian. Jest więc bardziej „operatywnym” czynnikiem implementacji strategii.

W turbulentnym otoczeniu kultura organizacyjna mogłaby stanowić główny czynnik zagrożenia istnienia przedsiębiorstwa. Dlatego też w imię niezbędnej elastyczności działania należałoby dbać, aby określona kultura organizacyjna nie umacniała się zanadto. Ideałem byłoby traktowanie jej jako czynnika sprawczego strategii, nadążającego za zmianami otoczenia.

Wielkie zainteresowanie kulturą organizacyjną, jako podstawowym czynnikiem determinującym zarówno identyfikację, jak i implementację strategii, związane było z istotnymi sukcesami gospodarczymi japońskich przedsiębiorstw. Źródeł tych sukcesów upatrywano w narodowych stylach zarządzania, stanowiących istotne składowe wyróżnianych kultur. Przedmiotem porównań stały się podstawy wyborów między innymi w:

- wewnętrznym systemie ekonomicznym (kadra o liberalnych poglądach gospodarczych będzie bardziej preferowała traktowanie części swojej firmy jako centra zysków niż kosztów),
- przyjętym stylu i systemie zarządzania (demokratyczne nastroje egzemplifikowane są partycypacyjnymi metodami zarządzania i przekazywaniem uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble struktury organizacyjnej),
- podstawowych założeniach systemów motywacyjnych wywodzących się z narodowych systemów wartości cywilizacji, np.:
 - amerykańskiej (chęć rywalizacji, akceptowanie znacznego ryzyka, pogoń za indywidualnym sukcesem),
 - łacińskiej (uznawanie formalnych autorytetów, rozbudowanej hierarchii struktur, pewności zatrudnienia i stabilizacji wynagrodzeń),
 - japońskiej (feudalne niemal oddanie się do dyspozycji firmy, bezdyskusyjne akceptowanie sformalizowanych kar i wynagrodzeń przy jednocześnie niesformalizowanych i zalecanych formach poziomego komunikowania się w celach innowacyjnych),
 - w większości państw afrykańskich i w niektórych azjatyckich (przenoszenie wartości transcendentálních, hierarchicznych, kastowych w struktury firmy).

2. Typy kultur organizacyjnych

Typy, rodzaje kultur organizacyjnych można wyodrębniać przyjmując różne cele i kryteria ich identyfikacji. Do bardziej znanych należy typologia H.I. Ansoffa, który próbował wyjaśnić związki pomiędzy otoczeniem, kulturą organizacji i tzw. ciągiem strategicznym. Podstawowe typy kultury organizacyjnej to kultury³:

- stabilne,
- reaktywne,
- antycypacyjne,
- eksploracyjne,
- kreatywne.

O zaliczeniu do danego typu kultury organizacyjnej decydują następujące atrybuty:

1. Orientacja czasowa, w której organizacja postrzega siebie i swoje otoczenia.
2. Obszar wyboru alternatyw, w którym organizacja poszukuje możliwości działania.
3. Obszar koncentracji uwagi (na wydarzeniach w otoczeniu lub organizacji).
4. Skłonność do zmian, mierzona siłą sygnału niezbędnego do wzbudzenia strategicznej zmiany.
5. Stopień nieciągłości (zerwania z dotychczasowymi doświadczeniami) akceptowany w procesie wyboru alternatyw działania.
6. Skłonność do ryzyka w wyborze alternatyw.

Wyodrębnione w ten sposób typy kultur przedstawia tabela 8.1.

Bardzo popularną jest również typologia kultur organizacyjnych T. Deala i A. Kennedy'ego. Wyróżnili oni cztery typy kultury według dwóch cech sytuacyjnych: trwałości sprzężenia i wielkości ryzyka⁴. Prezentuje je rys. 8.1.

Pole I (Kultura Macho, „wszystko albo nic”). Poszukiwani są gwiaz-

³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 143–164.

⁴ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 520–521; H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 423–428.

Tabela 8.1. Typy kultur organizacyjnych wg H.I. Ansoffa

Kultura \ Atrybuty	Stabilna	Reaktywna	Antycypacyjna	Eksploracyjna	Kreatywna
1. Orientacja czasowa	Przeszłość	Teraźniejszość	Bliska przyszłość	Nie znana przyszłość	Nowatorskie perspektywy
2. Obszar wyboru alternatyw	Dotychczasowe warianty	Suma doświadczeń	Ekstrapolowane możliwości	Globalne możliwości	Kreatywne możliwości
3. Obszar koncentracji uwagi – do wewnątrz, na zewnątrz	Organizacja	Organizacja i otoczenie	Organizacja	Otoczenie	Otoczenie
4. Skłonność do zmian – czynniki wyzwalające zmianę	Kryzys	Niezadawalająca efektywność	Antycypowany spadek efektywności	Stale poszukiwanie zmian	Stale poszukiwanie nowatorskich zmian
5. Akceptowany stopień nieciągłości	Żaden – punktem odniesienia jest status quo	Bardzo mały – minimalne zmiany w status quo	Akceptowane częściowe zmiany (inkrementalizm)	Akceptowana nieciągłość	Akceptowany nowatorski charakter zmian
6. Skłonność do ryzyka	Awersja do ryzyka	Minimalny poziom ryzyka	Akceptowany znany poziom ryzyka	Analiza relacji ryzyko-korzyści	Preferowanie nieokreślonego poziomu ryzyka
7. Slogan określający typ kultury	„Nie przeciągaj struny”	„Trzymaj rękę na pulsie”	„Planuj”	„Idź za ciosem”	„Stwórz przyszłość”
8. Działy preferujące kulturę	Dział produkcji, dział księgowości	Dział produkcji, dział kontroli finansowej	Dział marketingu, dział planowania	Dział dywersyfikacji, dział rozwoju produktów i rynków	Dział nowych przedsięwzięć

Źródło: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 161.



Rys. 8.1. Cztery typy struktur według T. Deal'a

Źródło: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 521.

dorzy z wielkimi ideałami. Podstawowe motto to: pokaż mi górę a zdobędę ją. Sukces wyznacza wszystko: poważanie, dochód, władzę.

Pole II (Kultura „Stawianie na firmę”: analityczna kultura przedsiębiorstwa). Wszystko jest skoncentrowane na podjęciu właściwej decyzji. Otoczenie jest zagrożeniem. Poprzez analizy i długookresowe planowanie usiłuje się nad nim zapanować.

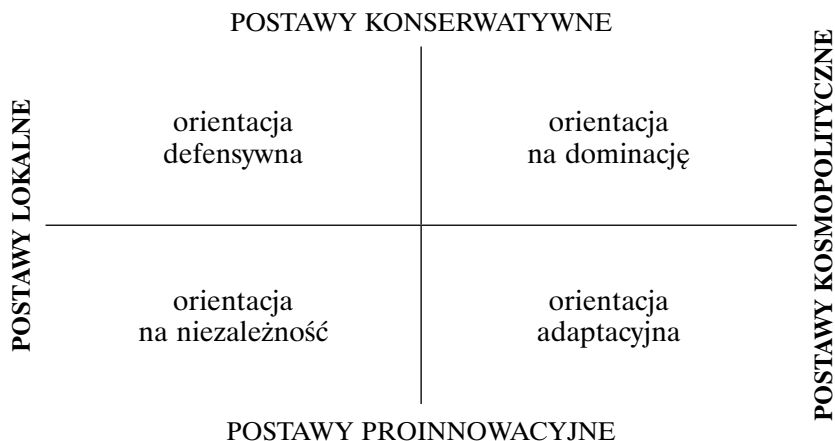
Pole III (Kultura „Krótka mowa – Twarda gra”, kultura „chleba i igrzysk”). Dominuje orientacja na zewnątrz według dewizy: otoczenie jest pełne możliwości i ty musisz je tylko wykorzystać. Kładzie się nacisk na przyjazne i ujmujące zachowanie. Szczególna wartość to być aktywnym.

Pole IV (Kultura „Proces”). Wszystko koncentruje się na procesie. Cel ogólny odgrywa rolę podrzędną. Podstawowe wzorce orientacji to nieufność i zabezpieczenie się.

W rodzimej literaturze interesującą propozycję przedstawił C. Sikorski, wprowadzając typy kultury organizacyjnej z kombinacji przestrzennej i czasowej lokalizacji wzorców kulturowych⁵ jak na rys. 8.2.

Postawy lokalne i konserwatywne kreują orientację defensywną. Charakteryzuje się ona przywiązaniem do istniejących rozwiązań orga-

⁵ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna instytucji*, UŁ, Łódź 1990.



Rys. 8.2. Typy kultury organizacyjnej ze względu na kierunek orientacji
 Źródło: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna instytucji*, UŁ, Łódź 1990, s. 138.

nizacyjnych i do ukształtowanego od dawna systemu wartości. Wszelkie innowacje przyjmowane są z oporami, a konieczna adaptacja do zmian w otoczeniu następuje ze znacznym opóźnieniem. Organizacja w swych rynkowych działaniach preferuje stałych odbiorców i dostawców. Współpracuje z władzami lokalnymi i terenowymi agendami organizacji non-profit. Nie zmieniane od lat struktury organizacyjne, systemy motywacyjne, preferujące staż pracy oraz koncentracja na zdarzeniach wewnątrzorganizacyjnych, to podstawowe cechy przyjętego systemu zarządzania.

Przeciwstawna tej orientacji jest orientacja adaptacyjna. Organizacja chłonie wszelkie innowacje z otoczenia i sama kreuje inne. Podejmuje ryzyko inwestowania w działalności identyfikowane jako szanse bez sentymentu rezygnując z dotychczasowych dziedzin aktywności. Elastyczne systemy zarządzania charakteryzują się zmiennością struktur i premiowaniem za wyniki w systemach motywacyjnych. Rywalizacja, wiara w sukces, negowanie wartości historycznych i kulturowych – to podstawowe postawy członków organizacji.

Skojarzenie kosmopolitycznych i konserwatywnych postaw polega na względnej łatwości internalizacji i petryfikacji wartościowych norm dalszego otoczenia. Konserwatywne w istocie wewnętrzne rozwiązania rekompensowane są szerokimi zewnętrznymi kontaktami z ośrodkami

opiniotwórczymi i ośrodkami władzy. Organizacja poprzez zewnętrzne działania usiłuje zdominować w swym bliskim otoczeniu dostawców i odbiorców.

Postawy proinnowacyjne i lokalne generują orientację skierowaną na niezależność. Podstawową wartością spajającą różne innowacyjne zachowania się poszczególnych jednostek jest misja organizacji, a nie formalna struktura. W systemach motywacyjnych preferuje się osiągnięcia zawodowe, mierzone wewnętrznymi standardami ściśle profesjonalnymi. Potencjalne długofalowe korzyści przedkłada się nad do-
rażnymi ekonomicznymi.

Modelowe ujęcia kultury organizacyjnej dotyczą nie tylko instytucji jako całości, ale również ich części, zwykle wyodrębnionych funkcjonalnie. H.I. Ansoff uważa, że w przedsiębiorstwach wielofunkcyjnych zazwyczaj występuje kilka odrębnych kultur, ponieważ techniki realizacji zróżnicowanych funkcji wymagają odpowiednich sposobów działania. Na przykład kultury: stabilna i reaktywna są optymalne dla działów produkcji, gdyż oferują korzyści z tytułu ekonomii skali, podziału pracy i rozłożenia w czasie procesu uczenia się organizacji dzięki długim cyklom produkcyjnym. Kultury: eksploracyjna i antycypacyjna będą optymalne dla działu marketingu, działającego w turbulentnym otoczeniu potrzeb klientów i przeciwdziałaniu konkurentów⁶.

⁶ H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 159–160.

Rozdział IX

Zarządzanie zmianami

1.

Filozofia i podstawowe kategorie zarządzania zmianami

Przedstawione w rozdziałach II–VI problemy zarządzania w układzie tzw. funkcji zarządzania mają swój kontekst preparacyjny i implementacyjny. W dotychczasowych ujęciach akcentowano ten pierwszy, tzn. konstrukcje określonych systemów oraz procedury ich tworzenia, nie przejmując się zbyt problemami ich wdrożenia. W praktyce jednak ten projektowo-planistyczny punkt widzenia nie wystarcza na to, by efektywnie zarządzać organizacją. Organizacja bowiem jako system społeczny „rządzi się” właściwymi dla niej prawami. Efektywność przyjętych w jej ramach struktur, zachodzących w jej ramach procesów, w dużym stopniu zależy od stosunku emocjonalnego do nich członków organizacji. Przy każdej zmianie stanu należy się spodziewać, że wystąpi potencjalny opór wobec tych zmian, który generuje sytuację konfliktową. Ta z kolei zmniejsza lub w ogóle niweczy spodziewane efekty. Dlatego też rozwiązywanie problemów przeprowadzania zmian w organizacjach stało się podstawową dziedziną teorii i praktyki zarządzania.

W przeciągu ostatnich pięćdziesięciu lat, gdy zmiany w organizacjach i zasady zarządzania procesem zmian zostały oficjalnie zaakceptowane, pojawiło się wiele koncepcji i szczegółowych modeli zarządzania zmianami. Tak naprawdę sztuce zarządzania procesem zmian nadano rangę już we wczesnych latach czterdziestych. W 1958 roku socjopsycholog Kurt Lewin wyszczególnił trzy podstawowe etapy składające się na proces zmian: znany stan obecny, okres przejściowy i pożądaný stan w przyszłości. Okres przejściowy jest przy tym uznawany za najtrudniejszy etap i jeżeli nie jest dobrze przygotowany, organizacja może nie osiągnąć pożądanego rezultatu. Około dwadzieścia pięć lat temu wykreowano nurt zwany rozwojem (doskonaleniem) organizacji (OD – Organization Development). Na początku w ramach OD zajmowano się przede wszystkim problemami rozwoju organiza-

cji. Później zajęto się również badaniem wpływu zmian na jednostki i wpływem jednostek na zmiany. Jest to więc w istocie podstawowy temat z zakresu zarządzania zmianami. Podstawowymi kategoriami prezentowanej subdyscypliny zarządzania jest oczywiście zmiana i jej rodzaje. Według R.W. Griffina, każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji – to zmiana organizacyjna¹. W. Gasparski, precyzując modyfikację uważa, że zmiana organizacyjna oznacza modyfikacje cech struktur i procesów w obiektach będących względnie wyodrębnionymi z otoczenia, a posiadającymi określony cel działania. Prowadzi ona do zmiany poziomu zorganizowania instytucji, umożliwiając jej wartościowanie ze względu na cele, sposób zorganizowania i powiązania z otoczeniem. Działania modyfikujące dotyczą struktury organizacyjnej, sposobu realizacji i wszelkiego rodzaju powiązań w niej występujących (służbowych, funkcjonalnych, kooperacyjnych, informacyjnych) oraz funkcji zarządzania².

Przyczyny zmian organizacyjnych tkwią w otoczeniu lub w samej organizacji. Przede wszystkim przyczynami zmian organizacji są zmiany bliższego i dalszego otoczenia. Otoczeniem bliższym przedsiębiorstwa są przede wszystkim: klienci (odbiorcy), dostawcy, firmy konkurencyjne, banki, lokalny rynek pracy itp. Walka konkurencyjna, zmienność zachowań klientów, dostawców, banków, rozmiarów i struktury rynku pracy jest przyczyną większości zmian w przedsiębiorstwie, głównie o charakterze adaptacyjnym. Charakterystyczną cechą zmian organizacji w reakcji na zmiany otoczenia bliższego jest to, że są one elementem łańcucha permanentnych interakcji pomiędzy organizacją a otoczeniem. Otoczeniem dalszym przedsiębiorstwa są systemy: prawne, ekonomiczne, polityczne, technologiczne, ekologiczne itp. Zmiany w ich ramach powodują zwykle adaptacyjne zmiany w przedsiębiorstwach, w ich strukturach i funkcjonowaniu. W krótkich okresach nie ma charakterystycznej dla poprzedniej sytuacji permanentnych interakcji. Na przykład zmiany w systemie podatku dochodowego (otoczenie dalsze) powodują zmiany w polityce finansowej, zmiany w ewidencji, a czasami nawet zmiany strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Zmiany mogą być również skutkiem działania różnych sił w samej organizacji. Czy są one autonomiczne w stosunku do otoczenia, jest to

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

² W. Gasparski, *Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie działań*, Warszawa 1978, s. 64.

problem filozoficzny. Nawet w przypadku zmian innowacyjnych, w ramach tzw. adaptacji czynnej, antycypacyjnej, zmiany w organizacji wprowadza się ze względu na przewidywane zmiany w otoczeniu. Za wewnętrzne źródła można natomiast uznać zmiany w strategii przedsiębiorstwa, które wymuszają określone procesy implementacji.

Jak wynika z powyższego, pewne zmiany planuje się z dużym wyprzedzeniem, inne natomiast są reakcją na nieprzewidziane wydarzenia. Pierwsze określa się zmianami planowymi, przygotowanymi i wprowadzanymi w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzające oczekiwane przyszłe wydarzenia³. Ten rodzaj zachowania się organizacji określa się, jak już wspomniano, adaptacją czynną lub antycypacyjną. Drugi rodzaj zmian, związany z reakcją na zaistniałe zdarzenia, określa się zwykle mianem adaptacji biernej.

W literaturze tematu zagadnienia zmiany i innowacji traktuje się bądź zamiennie, bądź rozdzielnie. W większości publikacji przez innowację rozumie się raczej istotną zmianę. Tak więc każda innowacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest innowacją.

Ważnym podziałem zmian jest wyróżnienie zmian ewolucyjnych (inkrementalnych, konwergencyjnych) i rewolucyjnych. Według H. Mintzberga i J.B. Quinna, zmiany konwergencyjne mają charakter albo usprawniania czegoś, albo stopniowego dostosowywania się do zmian w otoczeniu⁴.

Zmiana konwergencyjna, polegająca na usprawnianiu, jest wynikiem nieustannego poszukiwania sposobów lepszego wypełniania misji organizacji. Polega ona przede wszystkim na⁵:

- doskonaleniu stosowanych metod i procedur działania,
- tworzeniu wyspecjalizowanych jednostek oraz mechanizmów łączących, służących wzrostowi ilości, poprawie jakości oraz obniżaniu kosztów funkcjonowania jednostek,
- rozwijaniu personelu, zwłaszcza w kierunku lepszego dopasowania do realizowanej strategii, poprzez odpowiednią selekcję i trening, a także kształtowaniu systemu wynagradzania,
- rozwijaniu zaangażowania jednostek i grup dla realizacji misji udoskonalania działania swojej jednostki organizacyjnej,

³ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 395.

⁴ H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2nd edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, s. 779.

⁵ *Jw.*, s. 779.

- promowaniu przywiązania do zaakceptowanych norm, przekonań oraz mitów,
- klaryfikacji ustalonych ról, władzy, statusu, podległości oraz mechanizmu alokacji zasobów.

Zmiana konwergencyjna, polegająca na stopniowym dostosowywaniu, jest związana z reakcją organizacji na niewielkie, inkrementalne zmiany zachodzące w otoczeniu. Charakteryzują się tym, że jednorazowo dokonuje się tylko niewielkich modyfikacji. Są one kompatybilne z istniejącymi strukturami, systemami, procesami, zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu.

Permanennie wzrastająca turbulencja otoczenia silnie wpływa na rodzaj procesów zmian w przedsiębiorstwach. W otoczeniu bowiem, według H.I. Ansoffa, można wyodrębnić następujące tendencje⁶:

1. Wzrost intensywności zmiany. Ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od poprzedniego doświadczenia.
2. Wzrost intensywności otoczenia. Utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami pochłania coraz więcej energii i uwagi kierowniczej.
3. Wzrost szybkości zmian otoczenia.
4. Rosnąca złożoność otoczenia.

W tych warunkach adaptacja, jako reakcja na zmiany w otoczeniu, w formie zmian konwergencyjnych nie wystarcza. Ciągłe bowiem narastają rozbieżności pomiędzy strukturami organizacji a strukturami otoczenia. Dlatego też, zwykle po przekroczeniu pewnych wielkości krytycznych, rzeczywistych, jak w przypadku adaptacji biernej lub przewidywanych, jak w adaptacji czynnej (antycypacyjnej), zmiany w przedsiębiorstwie muszą mieć charakter rewolucyjny. Takie sytuacje wymagają zwykle gruntownej zmiany strategii, a te z kolei pociągają za sobą radykalne zmiany struktur, procesów i ludzi wewnątrz organizacji. W ramach zmian rewolucyjnych następują procesy⁷:

- określania nowej definicji misji oraz kluczowych wartości organizacji – może być to związane z podjęciem decyzji o zmianie sektora działalności, nowej formuły sukcesu itd.,
- przebudowy istniejącego podziału władzy – która powoduje, że

⁶ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

⁷ H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy...*, op. cit., s. 782.

jedne grupy tracą swój status i władzę na rzecz innych; nowy układ władzy jest odzwierciedleniem zmian w strukturze konkurencji i sposobu alokacji zasobów,

- reorganizacji istniejących struktur, systemów oraz procedur – jest ona wynikiem nowej struktury działalności i powoduje, że gruntownej zmianie podlegają wzorce pożądanых zachowań,
- modyfikacji wzajemnych relacji – której konieczność wynika z potrzeby określenia nowych procesów, procedur, sieci komunikacji oraz sposobu podejmowania decyzji. Zmianie podlegają również normy, nieformalne procedury oraz układ ról,
- wymiany kadry kierowniczej – która obejmuje przede wszystkim kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwie; nowe osoby pochodzą często spoza organizacji, co ułatwia im wypracowanie oryginalnych rozwiązań, odrzucanie dotychczasowych powiązań, norm i wartości.

Wprowadzaniu zmian w organizacji zawsze towarzyszy większy lub mniejszy opór społeczny. Poznanie przyczyn i rodzajów jego występowania warunkuje skuteczność procesów zarządzania. Według R.W. Griffina podstawowe przyczyny oporu stawianego zmianom są następujące⁸:

1. Niepewność. Może ona być najważniejszą przyczyną oporu pracowników przeciwko zmianom. Mogą się martwić o to, czy zdołają sprostać nowym wymaganiom, mogą obawiać się o przyszłość swoich miejsc pracy albo po prostu mogą nie lubić sytuacji niejasnych.
2. Zagrożenie osobistych interesów. Zmiana może zagrażać osobistym interesom niektórych menedżerów w organizacji, o ile potencjalnie zmniejsza ich władzę lub wpływy. Menedżerowie, których to dotyczy, mogą czynnie wystąpić przeciwko zmianom.
3. Odmienne postrzeganie. Pracownicy mogą sprzeciwiać się zmianom również dlatego, że odmiennie niż menedżer postrzegają sytuację. Istota problemu ma charakter aksjologiczny.
4. Uczucie straty. Wiele zmian pociąga za sobą takie zmiany w procesie pracy, które zagrażają istniejącym powiązaniom społecznym. Stosunki społeczne są bardzo istotne i dlatego większość ludzi sprzeciwia się zmianom, które mogą im zagrażać.

⁸ R.H. Griffin, *Podstawy..., op. cit.*, s. 398–399.

Do innych trudno wymiernych czynników, którym zagrażają zmiany, można zaliczyć władzę, status, bezpieczeństwo, obznajomienie z istniejącymi procedurami oraz pewność siebie.

Lekceważenie problemów oporu wobec zmian prowadzi do znacznych komplikacji w procesie zarządzania. Teoria i praktyka wykształciła więc szereg zaleceń, które mają na celu eliminować lub przynajmniej łagodzić opory wobec zmian. Do najczęściej wymienianych należą:

- współuczestnictwo, czyli włączanie pracowników i innych zainteresowanych grup do procesu planowania zmian,
- uświadamianie i komunikacja, tzn. dostarczanie pracownikom pełniejszych informacji o planach i prawdopodobnych skutkach ich wykonania, tak aby zrozumieli konieczność zmian, oczekiwane korzyści i czego potrzeba dla skutecznego wdrożenia zmian,
- ułatwianie, czyli przede wszystkim pozostawianie ludziom pewnego czasu niezbędnego na przystosowanie się do nowych warunków organizacji i funkcjonowania,
- minimalizowanie negatywnych skutków proponowanych zmian dla członków organizacji,
- opracowanie schematu skutecznego planowania i wdrażania z wykorzystaniem pozytywnych doświadczeń innych firm.

Istota i rodzaje zmian oraz identyfikacja problemów oporu wobec zmian są punktem wyjścia do konstruowania modeli zmian. Do klasycznych już ujęć należy wspomniany już model zmiany postaw według K. Lewina, który zakłada konieczność zaistnienia trzech etapów.

Etap I – rozmrażanie, polega na wytworzeniu w ludziach motywacji potrzebnej do wprowadzenia zmiany, na „otwieraniu” ludzi, prowadzącym do zwiększenia chłonności na informacje płynące z otoczenia.

Etap II – proces zmieniania, oznacza poszukiwanie, komunikowanie i użytkowanie przez ludzi informacji o własnych zachowaniach w celu osiągnięcia nowej percepcji własnych postaw i działań. Proces ten przejawia się w występowaniu nowych reakcji, uczuć, opinii i przekonań poprzez asymilację informacji płynących z otoczenia. Wielkie znaczenie mają tu:

- proces identyfikacji, który ma miejsce wówczas, gdy informacja pochodzi z pojedynczych źródeł; uwagę przypisuje się wówczas nadawcom informacji,
- proces społecznego uczenia się, przyglądanie się innym, który

zachodzi wtedy, gdy informacja pochodzi z wielu źródeł; uwaga koncentruje się wtedy na treści informacji.

Etap III – zamrażanie, polega na stabilizacji i integrowaniu przekształceń w osobowości, które zaszły w drugim etapie.

W literaturze istnieje wiele teorii i modeli zmian. Ważne koncepcje w tym zakresie przedstawili: H. Leavitt, L. Greiner, W.G. Dalton oraz M. Crozier i E. Fridberg. Są one często podstawą lub elementem koncepcji zarządzania zmianami.

2.

Wybrane koncepcje zarządzania zmianami

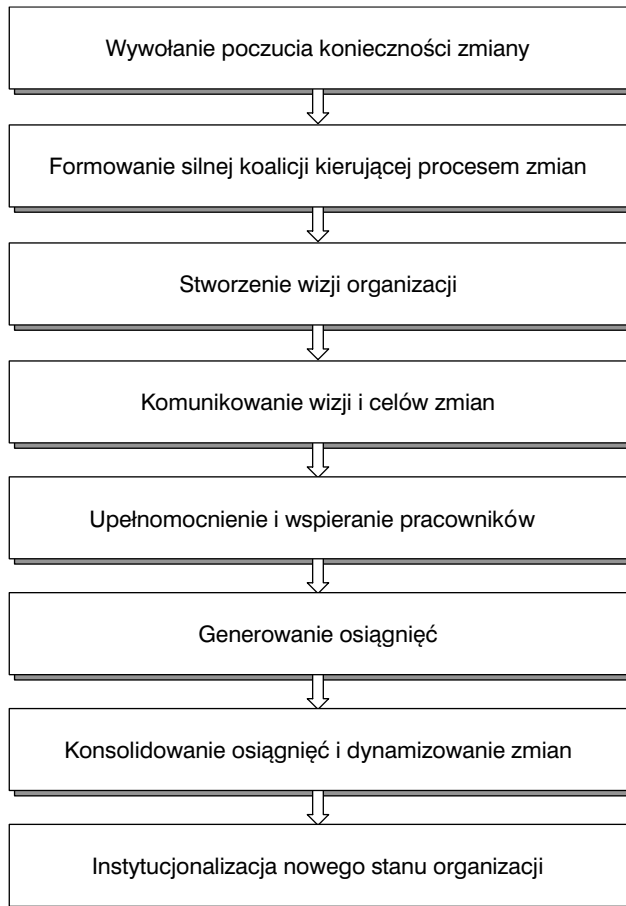
Istnieje wiele modeli kierowania procesami zmian. Do bardziej znanych należy model kluczowych czynników procesu kierowania zmianą J.P. Kottera⁹, przedstawiony na rys. 9.1.

Wiele organizacji zadowala się istniejącym stanem i perspektywami efektów swojego funkcjonowania. Kierownicy, pracownicy, chociaż identyfikują poszczególne problemy firmy, nie są skłonni do tego, by wprowadzać określone zmiany, obciążone zawsze pewnym ryzykiem. Dlatego też głównym zadaniem liderów zmian jest wywołanie wśród pracowników, a zwłaszcza wśród kadry kierowniczej, przekonania, że zmiany te są niezbędne.

Zrealizowanie określonego pomysłu zmiany wymaga stworzenia wspierającej go koalicji, którą powinni stanowić kluczowe postacie organizacji, czyli przede wszystkim kierownicy najwyższego szczebla. Istotne jest również, aby w skład takiej koalicji wchodził przedstawiciel tych obszarów organizacji, których dotyczy zmiana.

Konieczność zmian powinna wynikać z istniejącej wizji przyszłości oraz z wynikających z niej strategii i celów organizacji. Wizja przyszłości organizacji pełni więc przede wszystkim rolę punktu odniesienia w ocenie kierunku i zwrotu proponowanych zmian. Drugą rolą wizji w procesie zmian jest podstawa motywowania pracowników do podejmowania pożądanych działań. Ważna jest również rola koordynacyjna, jaką odgrywa wizja w sprawnym kierowaniu zmianami.

⁹ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, March – April 1995.



Rys. 9.1. Kluczowe czynniki procesu kierowania zmianą

Źródło: J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, March – April 1995.

Przekonanie pracowników do proponowanych zmian, angażowanie ich w realizację określonych procesów, redukowanie różnych sił oporu, wymaga dobrego informowania o wizji organizacji i celach zmian. Najskuteczniejszą formą komunikacji są codzienne zachowania kadry kierowniczej, które będą spójne z rozpowszechnianymi informacjami o treści i konieczności proponowanych zmian.

Powodzenie zmian zależy od szerokiego poparcia i udziału pracowników. Dlatego też podstawowe znaczenie ma upewnomoćnienie określonych koncepcji zmian. Wspieranie pracowników, którzy chcą się zaangażować w procesy zmian, obejmuje wiele obszarów. Przede wszystkim należy usuwać bariery tkwiące w istniejących systemach i strukturach. Trzeba pomagać pracownikom w zakresie nabywania wiedzy i umiejętności.

Efekty wprowadzanych zmian występują często dopiero po upływie długiego okresu. Dlatego też ważne jest takie zaplanowanie okresu zmian, aby można było wykazywać się krótkoterminowymi osiągnięciami. Perspektywa osiągania określonych wyników w krótszych odcinkach czasu umożliwia utrzymanie w dłuższym horyzoncie pełnej mobilizacji kierowników i pracowników organizacji.

Osiągane efekty w wyniku przeprowadzanych zmian powinny być na trwale zakorzenione w kulturze organizacyjnej w postaci nowego systemu wartości, nowych wzorców zachowań. Zmiany kultury mogą wymagać zmian kadrowych i zmian systemu rekrutacji pracowników i kierowników¹⁰.

Inna koncepcja zarządzania zmianami, tzw. koncepcja rzeczywistych liderów zmian (Real Change Leaders), przeciwstawia zachowania typowego kierownika biurokraty, zachowania kierownika lidera. Pierwszy z nich dąży do zapewnienia równowagi pomiędzy organizacją a otoczeniem oraz pomiędzy poszczególnymi grupami wewnątrz organizacji przede wszystkim przez eliminowanie problemów. Liderzy natomiast:

- zorientowani są przede wszystkim na podnoszenie efektywności działania,
- są odważni w negowaniu istniejącego systemu wartości nie sprzyjającego efektywnym działaniom,
- potrafią motywować i inspirować działania innowacyjne.

Koncepcja RCL zakłada, że sukces podstawowych zmian w organizacji zależy przede wszystkim od udziału kierowników średnich szczebli. Poza tym za kluczowe elementy kierowania zmianą uznaje¹¹:

- dostarczanie rezultatów,

¹⁰ Jw.

¹¹ J. Katzenbach, *Real Change Leaders*, Times Business – Random Haus, NY 1995.

- rozwijanie praktycznej wizji,
- rozwijanie odwagi,
- angażowanie w proces zmian,
- usprawnianie kluczowych procesów,
- restrukturyzację organizacyjną,
- dynamizowanie zmian,
- wspieranie i kształtowanie liderów.

Zarządzanie zmianami o charakterze radykalnym ujmuje model R.H. Miles'a. Obejmuje on cztery obszary działań zawierających różne rodzaje działań przywódczych o kluczowym znaczeniu dla efektywności procesu transformacji¹².

Obszar generowania energii dla zmian obejmuje:

- konfrontację z rzeczywistością,
- tworzenie i realokację zasobów,
- „podnoszenie poprzeczki”,
- modelowanie pożądaných zachowań.

Drugi obszar związany z rozwijaniem wizji przyszłości obejmuje:

- wizjonerstwo,
- tworzenie modelu sukcesu firmy,
- kompleksową analizę systemu,
- koncentrowanie się na inicjatywach zmian.

Kolejny obszar obejmuje dostosowywanie się organizacji, czyli:

- restrukturyzację organizacyjną,
- implementację infrastruktury,
- zmianę kultury,
- rozwijanie kluczowych kompetencji.

Ostatni obszar zawiera architekturę procesu transformacji, czyli:

- mechanizmy edukowania i angażowania,
- mechanizmy koordynacji,
- mechanizmy komunikacji,
- wsparcie ze strony konsultantów.

Postępująca złożoność otoczenia i organizacji w nim funkcjonujących powoduje wzrost zainteresowania ujęciami systemowymi, w których dominującymi aspektami opisu są: kompleksowy opis elementów i związków między nimi oraz efekty synergiczne. Jednocześnie przy

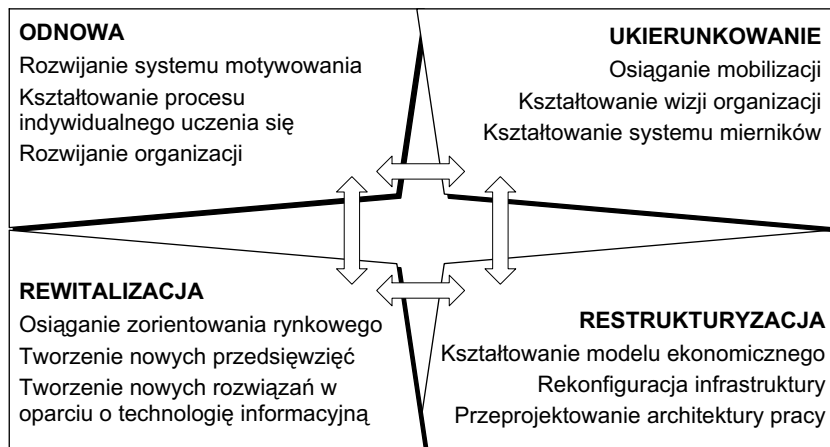
¹² R.H. Miles, *Corporate Comeback. The Story of Renewal and Transformation at National Semiconductor*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.

tym zdecydowanie odrzuca się mechanistyczne koncepcje organizacji, preferując holistyczne ujęcia. Na takiej filozoficznej podstawie F.J. Gouillart i J.N. Kelly opracowali koncepcję biologicznego modelu transformacji. Konsekwencją holistycznego modelu organizacji jest traktowanie procesu transformacji jako dążenie do całościowej zmiany, w wyniku której powstanie model organizacji. Przeprojektowanie genetycznej architektury organizacji dotyczy działań w czterech obszarach: ukierunkowania, restrukturyzacji, rewitalizacji i odnowy¹³.

Ukierunkowanie obejmuje identyfikację tego, czym jest organizacja i co chce osiągnąć. Kreśli więc wizję organizacji oraz zakres jej modyfikacji. Kluczowymi czynnikami (w konwencji biologicznej – chromosomami) tego obszaru są działania obejmujące:

- dążenia do osiągnięcia stanu mobilizacji większości członków organizacji,
- kształtowanie wizji organizacji,
- kreowanie systemu mierników umożliwiających planowanie, realizowanie i kontrolowanie działań (por. rys. 9.2).

¹³ F.J. Gouillart, N.J. Kelly, *Transforming the Organization*, McGraw-Hill Inc., 1995.



Rys. 9.2. Model transformacji F.J. Gouillarta i N.J. Kelly'ego

Źródło: przedstawiono na podstawie: F.J. Gouillart, N.J. Kelly, *Transforming the Organization*, McGraw-Hill Inc., 1995.

Restrukturyzacja jest związana ze zmianami struktur i systemów przedsiębiorstwa. Obejmuje ona:

- kształtowanie ekonomicznego modelu przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem alokacji zasobów,
- rekonfigurację infrastruktury, czyli w założeniu twórców modelu rozwiązanie problemów dotyczących: identyfikacji strategii poszczególnych przedsięwzięć, ich koordynacji, dostosowania do nich bazy materialnej oraz określenia strategii w stosunku do dostawców i odbiorców,
- przeprojektowanie architektury pracy rozumianej jako zbiór działań i procesów, jakie występują w organizacji.

Rewitalizacja związana jest z rozwojem przedsiębiorstwa przez tworzenie trwałych związków pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, a przede wszystkim przez:

- orientację rynkową z dominującą pozycją klientów,
- podejmowanie nowych przedsięwzięć,
- tworzenie nowych rozwiązań w oparciu o technologię informacyjną.

Odnowa dotyczy ludzkiej strony procesów transformacji i jest najtrudniejszym obszarem, tak w modelowaniu jak i w realizacji. Dotyczy bowiem kreowania celów pracowników oraz rozwijania ich wiedzy i umiejętności. W szczególności odnowa obejmuje:

- rozwijanie systemu motywowania,
- kształtowanie procesu indywidualnego uczenia się,
- rozwijanie organizacji.

Prostą, a jednocześnie bardzo praktyczną, metodą zarządzania procesem zmian jest metoda Coopera i Lybranda. Łączy ona koncepcyjne modele służące analizie i zrozumieniu dynamiki złożonych zmian organizacyjnych z właściwymi narzędziami i technikami potrzebnymi do zarządzania procesem zmian. Cztery etapy metody Coopera i Lybranda to¹⁴:

1. **Oszacowanie.** Analiza bieżącej sytuacji, zdefiniowanie celu i charakteru zmian. Podstawowe pytania, na które trzeba znaleźć odpowiedź w tej fazie, to:
 - z czego wynika nagląca potrzeba zmian?
 - według jakich głównych zasad będzie zarządzany proces zmian?

¹⁴ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 132–146.

- ☐ jakie kluczowe role są potrzebne w procesie zmian, czyli kto będzie odpowiedzialny za podejmowanie działań i decyzji?
- ☐ jaka jest historia zmian w organizacji?
- ☐ jakie inne projekty zmian są w bieżącej chwili wykonywane w organizacji?
- ☐ jaka jest wizja pożądanego, przyszłego obrazu organizacji?
- ☐ jakie strategie umożliwiają urzeczywistnienie wizji przyszłości?
- ☐ jaka strategia komunikacji zostanie przyjęta dla projektu zmian?
- ☐ jakie są wytyczne dotyczące przeszerzegowania pracowników?
- ☐ Jaki jest poziom świadomości i wiedzy na temat zarządzania zmianami wśród pracowników?

Głównym celem fazy szacowania jest określenie gotowości organizacji do wprowadzenia zmian, poziomu zrozumienia, poczucia własności oraz zaangażowania w proces zmian na wszystkich szczeblach organizacji.

- 2. Planowanie.** Określenie i zdefiniowanie całego procesu zmian potrzebnego do zniwelowania luki pomiędzy stanem bieżącym a stanem pożądanym oraz zdefiniowanie planów taktycznych. Ustalenie struktury zmian na podstawie czynników ludzkich i technologicznych.

Podstawowe pytania, na które trzeba uzyskać odpowiedź, to:

- ☐ jaki jest oczekiwany przyszły obraz organizacji, który ma powstać w wyniku procesu zmian? Na jakim etapie w dążeniu do tej wizji znajduje się organizacja w chwili obecnej? Jakie strategie posłużą osiągnięciu tej wizji?
- ☐ jakie istnieją przeszkody na drodze do udanego wykonania projektu zmian?
- ☐ jakie są spodziewane zadania i cele procesu zmian?
- ☐ jaki wpływ ma proces zmian na pracowników?
- ☐ jakie wymagania co do przeprojektowania organizacji muszą zostać spełnione, aby zmiany mogły być wspierane w procesie prowadzenia działalności?

Kluczowym zadaniem w tej fazie jest opracowanie planu wdrożenia zmian, pokonanie przeszkód lub oporu, określenie i przypisanie ról oraz odpowiedzialności w procesie zmian, a także ustalenie systemu oceny postępu działania.

- 3. Wdrożenie.** Zbudowanie zrozumienia i zaangażowania w proces

zmian, szkolenia pod kątem osiągnięcia nowych celów, przyjęcie nowych metod pracy.

W fazie tej próbuje się odpowiedzieć na pytania:

- ☐ czy pożądane postawy pracowników są nagradzane, a postawy negatywne aktywnie eliminowane?
- ☐ czy system zarządzania wydajnością działania wspiera i zachęca do zmian organizacyjnych?
- ☐ czy proces zmian jest zintegrowany z całym systemem funkcjonowania organizacji (na przykład z procesami pracy i szkoleniami)?
- ☐ czy działania mające na celu przeprojektowanie organizacji wspierają w pełni proces zmian?

Generalnie w fazie tej koncentruje się na umocnieniu zaangażowania w proces zmian poprzez wspomaganie pojedynczych pracowników i całych zespołów we wdrażaniu planu zmian.

- 4. Odnowa.** Wspieranie zmian kulturowych, przekazywanie odpowiedzialności pracownikom, stworzenie procesów mierzących postęp zmian, w tym osiągnięcia i zdobywanie wiedzy. W tej fazie organizacja musi przejść próbę wykazującą jej zdolność do wykorzystania nieoczekiwanych zwrotów sytuacji w budowaniu swej elastyczności. Należy tworzyć systemy monitorowania i stosować techniki ponownej oceny funkcjonowania organizacji.

Rozdział X

Kierunki i paradygmaty nauk o organizacji i zarządzaniu

1.

Kierunki i twórcy naukowych podstaw organizacji i zarządzania

Dynamiczny rozwój kapitalizmu w XIX i w początkach XX wieku zmusił właścicieli środków produkcji do zainteresowania się organizacją jako poważnym czynnikiem wzrostu wydajności pracy. Organizację zaczęto uważać za czwarty czynnik produkcji. Pojawiło się więc obiektywne społeczne zapotrzebowanie na badania i usprawnianie organizacji pracy człowieka. Te i inne uwarunkowania (np. rozwój postępu technicznego) wykreowały niejako pierwszy „oficjalny” kierunek badawczy w dziedzinie organizacji i zarządzania zwany **naukowym zarządzaniem**. W ramach tego kierunku koncentrowano uwagę na usprawnianiu organizacji pracy człowieka na pojedynczym stanowisku produkcyjnym, jak również na usprawnianiu organizacji pracy stosunkowo niewielkich zespołów wytwórczych i kierowania nimi. Czołowym przedstawicielem tego kierunku był niewątpliwie F.W. Taylor (1856–1915) – amerykański inżynier. Jego wielki dorobek naukowy dotyczył:

- studiów nad elementami czasu pracy, chronometrażu,
- normowania pracy,
- systemów wynagrodzeń skorelowanych z wydajnością pracy,
- planowania operacyjnego,
- podziału pracy, specjalizacji,
- struktur funkcjonalnych.

Nauki F.W. Taylora zrewolucjonizowały przemysł amerykański. Były jednak krytykowane jako niehumanistyczne. Wątek nadmiernej intensyfikacji pracy robotników został wykorzystany również w komunistycznej ideologii rewolucyjnej. W. Lenin ocenił dorobek F.M. Taylora jako „...naukowy system wyciskania potu”.

Innym czołowym przedstawicielem tego kierunku był F.B. Gilberth (1868–1924), który położył szczególne zasługi w badaniach nad dobo-

rem czynników produkcji na stanowiskach pracy oraz w badaniach ruchów człowieka w czasie pracy. Założył pierwsze laboratorium psychotechniki i badania ruchów.

H.L. Gantt (1861–1919) – inżynier amerykański, był twórcą oryginalnego premiowego systemu wynagradzania pracowników, twórcą karty dziennej wydajności oraz graficznych metod planowania produkcji.

H. Le Chatelier (1850–1936) – inżynier i uczony francuski, autor wielu praw z dziedziny fizyki i chemii (np. prawa zachowania masy) zajmował się również racjonalizacją pracy w przemyśle. Popularyzował prace F.M. Taylora na gruncie europejskim. Znany jest w naukach organizacji i zarządzania jako autor koncepcji tzw. cyklu organizacyjnego działania.

Klasyczny kierunek w naukach organizacji i zarządzania miał i ma wielu przeciwników (zwłaszcza system Taylora), głównie dlatego, że ignorował rolę czynnika ludzkiego, traktował organizację bezosobowo, czysto mechanistycznie. Podstawowym przedmiotem jego zainteresowań była sfera realna, a podstawowymi wartościami: obniżka kosztów i wzrost wydajności pracy.

Historycznie nieco późniejszy, ale prawie równoległy, był **kierunek administracyjny**, którego głównym przedmiotem badań była działalność ludzi na stanowiskach kierowniczych i zarządzanie całym przedsiębiorstwem. Najwybitniejsi przedstawiciele tego kierunku, to inżynier francuski H. Fayol (1841–1925) i niemiecki uczony M. Weber (1864–1920). H. Fayol jest powszechnie uznawany za najwybitniejszą postać (obok Taylora) z okresu powstawania tradycyjnego dorobku nauki organizacji i zarządzania. Opracowane przez niego zasady administracji w przedsiębiorstwie mają charakter trwały i są aktualne do dziś (14 zasad zarządzania [administrowania]: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesów indywidualnych ogółowi, wynagrodzenie, centralizacja, ład, inicjatywa, zgranie, stałość personelu). Dokonał klasyfikacji funkcji przedsiębiorstwa na: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe i administracyjne. Szczególną sławę przyniosła mu klasyfikacja tych ostatnich (tj. administracyjnych), którą z niewielkimi zmianami akceptujemy współcześnie jako funkcje kierowania (zarządzania). Wyodrębnił mianowicie: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie.

M. Weber jest znany jako twórca modelu instytucji biurokratycznej,

czyli instytucji o strukturze organizacyjnej, zbudowanej według ściśle określonych zasad i zarządzanej za pośrednictwem urzędników o wysokich kwalifikacjach administracyjnych, którzy pracują według ściśle określonych zasad.

Rodzimymi prekursorami tradycyjnej nauki o organizacji i zarządzaniu byli: K. Adamiecki (1866–1933), P. Drzewiecki (1865–1944) i Z. Rytel (1880–1947). Główny i oryginalny dorobek K. Adamieckiego dotyczy harmonizacji jako jednej z podstawowych zasad naukowej organizacji. Pozostałe opracowania polskich autorów dotyczą innych zasad naukowej organizacji pracy oraz wyjaśniania podstawowych pojęć związanych z nauką organizacji i zarządzania.

Badania E. Mayo (1880–1949) na początku lat dwudziestych XX w. zrewolucjonizowały współczesne pojęcia o podstawowych czynnikach wzrostu wydajności pracy. Zwróciły uwagę, że wydajność pracy w znacznym stopniu zależy od stosunków między ludźmi panujących w zespołach pracowniczych oraz w grupach społecznych poza pracą, do których pracownicy przynależą. Dały one początek istotnemu kierunkowi w naukach organizacji i zarządzania – **human relations**. Inni czołowi przedstawiciele tego kierunku to: A.H. Maslow – twórca teorii motywacji i klasyfikacji potrzeb, McGregor – twórca teorii X i Y dotyczących zachowań się ludzi w procesie pracy oraz R. Likert, który wyróżnił dwie typowe orientacje kierownicze: przedmiotową i podmiotową.

Podstawowe wartości, które wniósł ten kierunek, to:

- o powodzeniu organizacji decyduje nie tylko technika, ale przede wszystkim ludzie,
- większa efektywność, elastyczność działania zależy od stopnia integracji pracowników, ich zaangażowania i współdziałania,
- zasadniczy dla powodzenia organizacji jest stosunek: przełożony – podwładny,
- ważnym czynnikiem powodzenia organizacji jest organizacja nieformalna.

Szkoła badań operacyjnych powstała na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych. Wtedy to właśnie zaczęto wykorzystywać w procesach zarządzania algorytmy optymalizujące decyzje kierownicze. Narzędzia te zostały opracowane i wypróbowane przy rozwiązywaniu różnych militarnych problemów w czasie II wojny światowej. Czołowi przedstawiciele tego kierunku to: L.W. Kantorowicz – laureat

Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii, jeden z twórców programowania liniowego, G.B. Dantzig – współtwórca teorii programowania liniowego, W. Leontef – z zakresu ekonometrii. Wymienieni uczeni byli niewątpliwie wybitnymi matematykami, ekonomistami. Jednakże proponowane przez nich algorytmy decyzyjne charakteryzowały się redukcjonizmem kwantytatywnym i jako nazbyt uproszczone w stosunku do rzeczywistości nie znalazły pełnego uznania wśród teoretyków i praktyków zarządzania.

Szkoła systemów społecznych powstała pod wpływem nurtu strukturalnego w amerykańskiej teorii socjologii, reprezentowanego przede wszystkim przez T. Parsons'a i R. Mertona oraz dorobku tzw. psychologii postaci m.in. K.A. Lewina. Najwybitniejsi jej przedstawiciele to: Ch.I. Barnard, H. Simon (laureat Nagrody Nobla w ekonomii), G.J. March. Przedstawiciele tej szkoły przez system rozumieją dynamiczny zbiór części wzajemnie współzależnych ze względu na określony cel. Interesują ich przy tym wyłącznie systemy społeczne, a szczególnie więzi pomiędzy ich elementami, tzn.: komunikacja, równowaga, podejmowanie decyzji. Podstawowe wartości to: ekstra zainteresowanie się człowiekiem w aspekcie pobudzania go do aktywnego i twórczego działania; teorie zachowania się ludzi, grup społecznych, cele grup społecznych, konflikty, gry aktorów, bariery komunikacyjne, teoria decyzji (H. Simon), podejmowanie decyzji jako: przetargi, gry, negocjacje, rozróżnienie celów oficjalnych od rzeczywistych (R. Merton).

Krytyka tego kierunku sprowadza się przede wszystkim do zarzutu, nieuwzględniania materialnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zmniejszenie rozbieżności pomiędzy teorią i praktyką zarządzania to główny cel **szkoły neoklasycznej**. Czołowym jego przedstawicielem jest P. Drucker, a także: E. Dale, J. Scott. Podstawowe wartości popularyzowane przez szkołę to:

- maksymalizacja zysku,
- decentralizacja decyzji i odpowiedzialności,
- rozszerzanie zasięgu kierowania,
- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie przez wyjątki,
- zarządzanie partycypacyjne.

Szkoła neoklasyczna krytykowana jest za porzucanie uogólniającego języka uniwersyteckiego i fetyszyzowanie podejścia sytuacyjnego.

Szkoła systemowa próbuje zastosować dorobek tzw. ogólnej teorii systemów i cybernetyki do kompleksowego opisu, analizy i wnioskowania organizacji gospodarczych. Opis ten ze swej istoty powinien uwzględniać wszechzwiązki pomiędzy elementami systemów oraz efekty synergiczne. Podwaliny tego kierunku w naukach organizacji i zarządzania stworzyli przede wszystkim S. Beer, J.M. Forrester, R.L. Ackoff na podstawie głównie dorobku naukowego twórców ogólnej teorii systemów: L. von Bertalanffy'ego i K.E. Bouldinga.

Równoległe ze szkołą systemową na Zachodzie w Polsce rozwijał się **nurt prakseologiczny**. Jego niekwestionowanym twórcą był T. Kotarbiński. Wielki wkład w jego rozwój mieli J. Zieleniewski i T. Pszczółowski. Szczególnie ważne dla teorii i praktyki organizacji i zarządzania było zidentyfikowanie postaci sprawności działań oraz dyrektyw prakseologicznych.

Zarządzanie strategiczne jako aktualnie panujący kierunek w naukach organizacji i zarządzania wykreowano jako swoistą odpowiedź na sytuację nieciągłości i dużą turbulencję otoczenia. Generalnie obejmuje ono problematykę identyfikacji strategii, implementacji strategii i controllingu strategicznego. Charakterystykę tego kierunku przedstawiono w rozdziale VII.

2.

Paradygmaty w teorii organizacji i zarządzania

Przedstawione wyżej koncepcje różnych autorów na temat zarządzania w ogóle, jak i poszczególnych jego problemów tworzą nie tylko szkoły i kierunki zarządzania. Dają również podstawy do uogólnień w formie paradygmatów w naukach organizacji i zarządzania. Aktualnie w literaturze tematu modne są metaforyczne ujęcia paradygmatów. Przedstawiono je już w części dotyczącej identyfikacji podstawowych pojęć związanych z organizacją za L. Krzyżanowskim (podorganiczne, organiczne i nadorganiczne interpretacje) i za M. Kostera (atrakcyjne cztery teatry). Wydaje się jednak, że z merytorycznego punktu widzenia najtrafniej scharakteryzował je K. Obłój. Wyodrębnił on i scharakteryzował trzy paradygmaty organizacji i zarządzania ze szczególnym wyeksponowaniem problemu celów związanych z ujęciami: klasycznym, behawioralnym i systemowym¹.

¹ K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 7–15.

Paradygmat 1:

- organizacja jest traktowana jak instrument do osiągania celów,
- jasno określone cele są pierwotne względem organizacji,
- proces zarządzania jest wtórny w stosunku do celów,
- istota zarządzania w tym wydaniu sprowadza się do dekompozycji pierwotnego celu na cele niższego rzędu i zadania, określanie harmonogramu i środków do ich realizacji; strukturę organizacyjną kształtuje się w taki sposób, aby każdy jej element realizujący swoje zadania przyczyniał się do realizacji celu całości; dodatkową funkcją zarządzania jest wygaszanie zakłóceń, które mogłyby powodować uczestnik (element) racjonalnie wymyślonej organizacji; wygaszanie zakłóceń to system rozkazywania, nagradzania i karania (motywacja) oraz wyrafinowanej kontroli; w tym kontekście funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola dobrze strukturalizują istotę tego procesu.

Generalnie – prymat celu i precyzyjne, głównie w kategoriach postulatywnych, określanie istoty organizacji i funkcji zarządzania – to podstawowa charakterystyka tego paradygmatu. Jest to podejście normatywne, a więc idealistyczne postrzeganie organizacji i funkcji zarządzania.

Paradygmat 2:

- zdecydowany prym wiedzy organizacja traktowana jako społeczny system zdolny do osiągania celów,
- cele są przede wszystkim pochodną interesów i zachowań uczestników organizacji, a proces zarządzania jest ich wypadkową,
- istnieje słaba możliwość integracji celów uczestników organizacji w cele wyższego rzędu,
- proces zarządzania jest poszukiwaniem stałego kompromisu oraz budowaniem wiązki celów (nie jednego) i sposobów ich realizacji,
- proces zarządzania tworzą nie tyle formalne działania (choć i one mogą mieć istotne znaczenie, np. projektowanie i zmiany struktury organizacyjnej), ile przetargi, negocjacje, gry, które w codziennym działaniu organizacji są jednak najbardziej istotne,
- cele organizacji są sprzeczne i niejasne (Merto),
- cele, jeżeli są już identyfikowane, to występują w swoistej wiązce ograniczeń, w ramach których istnieje pewna swoboda wyboru (Simon); ograniczenia te występują jako logiczne następstwo atrybutów ról organizacyjnych oraz powiązań między nimi,
- otwartym problemem jest: kto formułuje cele, kto zarządza i czym

jest proces zarządzania, czy jego głównymi realizatorami są grupy nieformalne?

Generalnie paradygmat ten ma przede wszystkim charakter opisywy i jest swoistą reakcją na paradygmat pierwszy.

Paradygmat 3:

- jest związany z kategorią przetrwania, traktowaną jako zasadniczy drogowskaz procesu zarządzania,
- przetrwanie jest kluczową kategorią systemową,
- istnieją kłopoty z operacjonalizacją tak sformułowanego celu,
- w cybernetycznych ujęciach próby jej operacjonalizacji dokonał Cannon poprzez wprowadzenie pojęć homeostazy, stabilności i ultrastabilności,
- zarządzanie jest ciągiem procesów sterowania i utrzymywania równowagi,
- miernikiem jakości zarządzania jest przetrwanie organizacji, jej adaptacja do otoczenia.

Paradygmat nauk o organizacji i zarządzaniu oraz jego zmiany można przedstawić w kategoriach metodologicznych. W rodzimej literaturze uczynił to P. Płoszajski². Tabela 10.1 przedstawia istotę tych zmian.

² P. Płoszajski, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, „Szkola letnia” i XII Międzynarodowa Konferencja Naukowa IOiZ UG, Materiały konferencyjne, Jurata 1995.

Tabela 10.1. Zmiany paradygmatu nauk o organizacji i zarządzaniu w kategoriach metodologicznych

W KIERUNKU NOWEGO PARADYGMATU	
od...	⇒...do
Redukcjonizmu	⇒ Morfogenezy
Podejścia mechanistycznego	⇒ Analogii holograficznych
Uniwersalizmu	⇒ Relatywizmu
Podejścia statycznego (równowagi)	⇒ Podejścia dynamicznego (nierównowagi)
Poszukiwania równowagi	⇒ Deterministycznego chaosu (porządkowania przez fluktuacje)

Badania wpływu elementów na cechy systemu	⇒ Badania cechy systemu
Koncepcji wzrostu entropii	⇒ Koncepcji wzrostu złożoności
Systemu względnie otwartego	⇒ Systemu luźno związanego
Strategii konkurencji i walki o przetrwanie	⇒ Strategii współistnienia i kooperacji
Systemu informacyjnego składającego się z umiejscowionych jednostek	⇒ Systemu informacyjnego jako struktury rozlokowania zespołów informacji
Ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje	⇒ Świadomego zróżnicowania
Procesów społecznych opisywanych funkcjami ciągłymi	⇒ Procesów społecznych opisywanych funkcjami nieciągłymi
Analizy zmian ilościowych	⇒ Analizy zmian jakościowych
Hierarchii i centralizmu	⇒ Heterarchii i pluralizmu
Badania władzy	⇒ Badania prawomocności
Poszukiwania tożsamości (jednostek, systemów)	⇒ Poszukiwania harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
Podejścia jednostkowego	⇒ Podejścia transakcyjnego
Analiz „przedstawiających” (opisów)	⇒ Analiz poszukujących istoty zjawisk (abstrakcyjnych)
Wyjaśniania analitycznego	⇒ Wyjaśniania metaforycznego
Obiektu badania jako przedmiotu	⇒ Upodmiotowienia relacji: badacz – obiekt
Badacza – obserwatora	⇒ Badacza – uczestnika
Wiedzy dla rozumienia	⇒ Wiedzy dla zmieniania

Źródło: P. Płoszajski, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, „Szkoła letnia” i XII Międzynarodowa Konferencja Naukowa IOiZ UG, Materiały konferencyjne, Jurata 1995.

Rozdział XI

Ujęcie systemowe

1.

Istota ujęcia systemowego

Przedstawione w poprzednim rozdziale, w encyklopedycznym skrócie, zagadnienia dotyczące szkoły systemowej oraz paradygmatu systemowego w zarządzaniu są nadal aktualne. Chociaż kulminacyjnym okresem ich przejawiania się – głównie w teorii, były lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte, obecnie na filozofii systemowej oparta jest większość współcześnie wykreowanych koncepcji i metod zarządzania. Dlatego też poniżej przedstawiono uniwersalne podstawy myślenia systemowego, funkcjonujące w obrębie każdej nauki. Na tym tle scharakteryzowano ujęcie systemowe w teorii organizacji i zarządzania.

Systemowe ujęcie, podejście, sposób myślenia jest wiodącym paradygmatem w nauce drugiej połowy XX wieku. We wszystkich dyscyplinach naukowych stopniowo rezygnowano z dotychczasowego klasycznego paradygmatu, polegającego na objaśnianiu zjawisk złożonych za pomocą wyodrębnionych z nich prostszych elementów. Fizyka, biologia, nauki społeczne (w tym nauki o organizacji i zarządzaniu) ostatecznie przyjęły względnie nowy (bo wywodzący się jeszcze od Arystotelesa) paradygmat, że całość to więcej niż suma jej części, a więc istnieje konieczność badania poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale wraz z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi o określonych właściwościach. Rewolucyjny charakter tego paradygmatu odnosi się nie tylko do interesujących nas tutaj nauk o organizacji i zarządzaniu oraz innych nauk społecznych, ale również do nauk przyrodniczych (zwycięstwo relatywistycznej wizji świata materialnego Leibniza nad absolutystyczną koncepcją Newtona). Wynikiem holistycznej wizji świata są także dyscypliny naukowe – hybrydy, np.: astrofizyka, biochemia, antropologia społeczna itp.

Za twórców naukowych podstaw podejścia systemowego uważa się Ludwika von Bertalanffy'ego i Norberta Wienera. Pierwszy – biolog, stworzył ogólną teorię systemów. Drugi – matematyk, stworzył cybernetykę jako naukę o sterowaniu maszyn i organizmów żywych. Domi-

nująca tam kategoria sprzężeń zwrotnych wywodzi się jeszcze z teorii serwomechanizmów zapoczątkowanej w inżynierii w XIX wieku.

Podstawową kategorią ujęcia systemowego jest oczywiście sam system, definiowany jako zbiór celowo wyodrębnionych elementów, na którym określono relacje o pewnych właściwościach, lub że jest to zbiór elementów (rzeczywistych, pojęciowych) w interakcji. W rozwiniętych określeniach istotę ujęcia systemowego definiuje się przez:

1. Identyfikowanie, analizowanie i ewentualnie projektowanie obiektów z uwzględnieniem wszech związków pomiędzy elementami będącymi ich częściami składowymi oraz pomiędzy ich elementami a elementami otoczenia; widzenie wielokierunkowych wzajemnych relacji przede wszystkim w kategoriach procesów zmian.
2. Całościowe postrzeganie obiektu (badań, projektowania), identyfikowanie innej, całościowej jakości, różnej od jakości, jaką daje proste złożenie (dodanie) części.
3. Przyjęcie, że inna całościowa jakość wynika przede wszystkim ze związków pomiędzy wyodrębnionymi elementami. Elementy te zaś mają cechy indywidualne nie w kategoriach absolutnych, ale względnych, wynikających (ukształtowanych) z relacji między nimi.
4. Na każdym obiekcie (fragmencie rzeczywistości) można opisać n-systemów. Ich wyodrębnienie ma charakter w znacznym stopniu subiektywny, zależny od badacza. Dotyczy to zarówno elementów i związków między nimi, a także związków pomiędzy elementami a otoczeniem. Te ostatnie sprawiają, że graniczne elementy mają charakter wirtualny, czyniąc nieostre odróżnienie od otoczenia. Stąd kategoria systemu względnie odosobnionego.

Konsekwencją ujęć systemowych jest uświadomienie sobie, że:

1. Suboptymalizacja (optymalizacja lokalna) w systemie może nie tylko nie polepszać funkcjonowania całości, ale może również w niektórych wypadkach pogarszać funkcjonowanie całości.
2. Istnienie związków bezpośrednich i pośrednich wyklucza istnienie wyłącznie korelacji lokalnych. Tak jak w fizyce kwantowej, zjawiska pozornie odległe w czasie i przestrzeni są ze sobą skorelowane.
3. Rodzaj i siła związków pomiędzy elementami decydują o wzmocnieniu lub osłabianiu wzajemnych oddziaływań. W efekcie może się zdarzyć, że pozornie istotny czynnik (element) utraci swoją

moc lub przeciwnie, niewielki pierwotny impuls (odchylenie) powoduje lawinowe narastanie zjawiska. Pozornie nieistotny czynnik (element) decyduje o istotnej zmianie w strukturze i funkcjonowaniu całego systemu (tak jak zakłada teoria chaosu).

2.

Ujęcie systemowe w teorii organizacji i zarządzania

Organizacja, jako podstawowy przedmiot badań nauk o organizacji i zarządzaniu, jest szczególnym rodzajem systemu. Według R.L. Ackoffa, powtórzmy to raz jeszcze (por. rozdział I), organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą. Systemy zachowujące się rozmyślnie to takie, które nie tylko dobierają środki i metody potrzebne do osiągnięcia celów, ale także są w stanie samodzielnie wyznaczać sobie cele, które realizują.

Główny rozwój ujęcia systemowego w naukach organizacji i zarządzania nastąpił, jak już poprzednio wspomniano, w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Według A.K. Koźmińskiego można było wyróżnić pięć podstawowych jego nurtów¹:

1. systemową teorię organizacji,
2. badania operacyjne,
3. analizę systemową,
4. modele dynamiki przemysłowej,
5. cybernetykę ekonomiczną.

Systemowa teoria organizacji obejmuje analizę organizacji jako systemu społecznego złożonego z takich elementów, jak: role społeczne, cele, wartości, układy informacyjno-decyzyjne, a także techniki i metody zarządzania nawiązujące do całościowego systemu modelu organizacji (np. zarządzanie przez cele, metody optymalizacji alokacji zasobów i koordynacji działań).

¹ A.K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 73–74.

Badania operacyjne, których istotą jest stosowanie metod modelowania matematycznego, heurystycznego i symulacyjnego do podejmowania decyzji w sferze zarządzania; podstawą takiego modelowania musi być systemowa wizja wszechstronnych uwarunkowań procesów decyzyjnych.

Analiza systemowa jest metodą rozwiązywania tych złożonych problemów organizacyjnych (związanych przede wszystkim z doskonaleniem organizacji), których nie można modelować matematycznie (słabo ustrukturalizowanych); analiza systemowa powinna się opierać na wszechstronnym modelowaniu wszystkich istotnych dla rozwiązywanego problemu aspektów funkcjonowania systemu oraz na empirycznej wiedzy o nim.

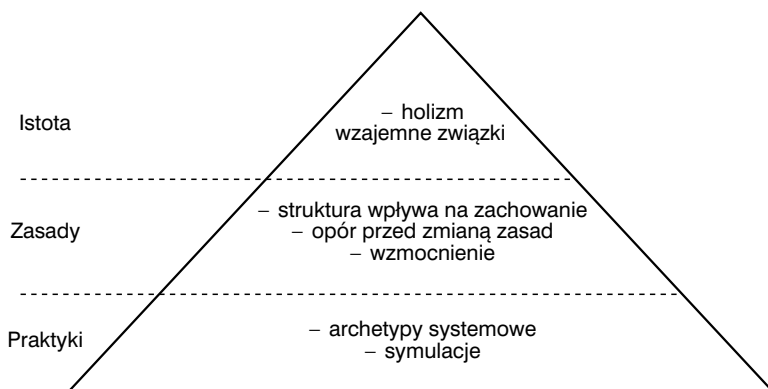
Modele dynamiki przemysłowej są próbą zastosowania modeli cybernetycznych typu serwomechanizmu do sterowania dynamiką produkcji, zatrudnienia i zapasów we wzajemnym powiązaniu. Budowa modeli tego typu została zapoczątkowana w latach sześćdziesiątych przez J. Forreстера w MIT.

Cybernetyka ekonomiczna była dziedziną (jej aplikacje miały znaczenie raczej w byłym scentralizowanym systemie zarządzania państwem) wykorzystującą przede wszystkim cybernetyczne modele sterowania i regulacji do uogólnionego opisu, analizy oraz projektowania procesów i struktur zarządzania w skali organizacji gospodarczej lub całej gospodarki narodowej.

Czołowym autorem współczesnych interpretacji ujęcia systemowego (myślenia systemowego) jest P.M. Senge. W ramach organizacji uczącej się wyodrębnił on pięć tzw. dyscyplin: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się. Myślenie systemowe integruje pozostałe, stapiając je w jedną całość teorii i praktyki. Jest to tzw. piąta dyscyplina, która daje podstawę do rozważań, jak oddziałują na siebie poszczególne dyscypliny, jak wzmacnia się działanie pozostałych i ciągle przypomina nam, że całość może przekroczyć prostą sumę części².

Ujęcie systemowe (myślenie systemowe) według P.M. Senge'a przejawia się na trzech poziomach: istoty, zasad i praktyki, jak na rys. 11.1.

² P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1988, s. 19–25.



Rys. 10.1. Trzy poziomy myślenia systemowego

Źródło: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1988, s. 363.

3.

Metodologia systemowa

Ujęcie systemowe zakłada istnienie, a więc konieczność badania wszech związków rzeczy. We wstępie wspomnianej książki P.M. Senge'a³ zawarta jest podstawa metodologii systemowej. Wręcz banalna koncepcja podejścia systemowego głosi, że rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu. Choć banalna, jest ona w istocie rewolucyjną koncepcją w stosunku do klasycznego podejścia redukcjonistyczno-izolacyjnego.

Podstawowym narzędziem badawczym w ujęciach systemowych jest model. Chociaż w klasycznych ujęciach model też stanowi ważne narzędzie badawcze, jednak w ujęciach systemowych wysiłek badacza koncentruje się nie na wyizolowanych, częściowych zjawiskach, ale na ujmowaniu w modelach wielu czynników i wielu relacji, wszechstronnie charakteryzujących modelowane zjawiska. A.K. Koźmiński pisząc o systemowych modelach organizacji zwrócił przy tym uwagę na bardzo istotne osobliwości metodologii systemowej związanej z modelami. Pierwszą z nich jest oparcie się na dość abstrakcyjnej podstawie, jaką stanowi ogólna teoria systemów. Drugą osobliwością jest to, że

³ Jw.

modele tworzy się nie po to, aby poznać rzeczywistość, lecz po to, aby ją kształtować⁴. Jest to bardzo ważne stwierdzenie, odróżniające zarządzanie jako naukę od innych nauk w ogóle, a w tym od innych nauk społecznych.

Spektrum potencjalnych modeli obejmuje modele matematyczne, werbalne (głównie scenariuszowe modele organizacji) i hybrydowe. Służą one przede wszystkim symulowaniu skutków projektowanych decyzji. Konsekwencją zaś interdyscyplinarności podejść są zewnętrzne źródła inspiracji i generowanie przez analogię pomysłów zaczerpniętych z dorobku innych nauk. Na przykład nauki organizacji i zarządzania chętnie posługują się metaforycznymi analogiami z biologii, jako nauki o organizmach żywych, i z fizyki (np. w koncepcji organizacji wirtualnej, wykorzystania teorii chaosu w zarządzaniu). Teoria efektów synergicznych organizacji wzbudza zainteresowanie fizyków zajmujących się teoriami relacyjnymi mikroświata. Lee Smolin, genialny współczesny fizyk amerykański, pisząc o nowym stylu uprawiania matematyki i modelowaniu w fizyce stwierdza, że jest nieciągły, dyskretny i operuje językiem – „włączony”, „wyłączony”. Jest to język informacji, a nie substancji⁵. Zdumiewające jest to, jak język mechaniki kwantowej, operujący głównie czasownikami, koncentrujący się na tym co robimy?, co obserwujemy? – jest bliski symulacyjnym modelom informacyjno-decyzyjnym w zarządzaniu. Sprawdzają się więc założenia L. von Bertalanffy’ego, że istnieją ogólne prawa właściwe wszystkim systemom bez względu na naturę elementów, które je tworzą, zachodzące między nimi relacje i wzajemne oddziaływania. Dzięki temu możliwe staje się stosowanie podobnych modeli i odkrytych praw systemowych w fizyce, biologii, psychologii, socjologii, ekonomii itd. i przenoszenie ich z jednej dziedziny do drugiej. Założenia te w decydującym stopniu określiły charakter podejścia systemowego⁶.

To, co uniwersalne, czyli modele, procesy badawcze wspólne dla wszystkich systemów, stara się zidentyfikować ogólna teoria systemów (albo inaczej teoria systemów ogólnych).

Tworzy ona swoiste archetypy dla wszelkich ujęć systemowych. Uni-

⁴ A.K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe*, op. cit., s. 85.

⁵ L. Smolin, *Życie wszechświata*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1998, s. 160.

⁶ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 524.

wersalne, np. w procesie badawczym, są więc trzy pytania G.M. Weinberga, zwane „trójką systemową”:

- dlaczego widzę to, co widzę?
- dlaczego rzeczy pozostają takie same?
- dlaczego rzeczy się zmieniają?

Odpowiedzi na nie pomagają koncentrować się na najważniejszych sprawach analizowanego procesu.

Pięć tzw. podstawowych cech systemu pozwala natomiast w odpowiedni sposób konstruować modele w ujęciu systemowym. Według G.J. Klira wyróżnia się następujące stałe (podstawowe) cechy systemu⁷:

- wielkości zewnętrzne i poziom ich rozdzielczości (system S jest danym zbiorem wielkości, obserwowalnych z zewnątrz, rozpatrywanych na określonym poziomie rozdzielczości),
- działanie (system S jest zbiorem wartości przedstawiających zmienność rozpatrywanych wielkości w czasie),
- zachowanie stałe (system S jest daną relacją niezmienną w czasie między chwilowymi i (lub) przeszłymi i (lub) przyszłymi wartościami wielkości zewnętrznych. Relacja ta może dopuszczać również interpretację probabilistyczną, ale nie jest to konieczne),
- struktura rzeczywista UC (Universe of Discourse and Couplings); (system S jest danym zbiorem elementów i ich zachowań stałych oraz zbiorem sprzężeń między elementami i otoczeniem),
- struktura rzeczywista ST (State – Transition); (system S jest zbiorem stanów i zbiorem przejść między stanami, przejście od jednego stanu do innego może dopuszczać interpretację probabilistyczną, ale nie jest to konieczne).

Każdy rzeczywisty system charakteryzuje się wszystkimi przedstawionymi wyżej cechami. Jednakże w ujęciach modelowych zwykle eksponuje się tylko niektóre z nich. Szczególnie ważne dla ujęć systemowych są modele eksponujące cechę ST, tzn. strukturę dynamiki systemu. Wzorcem jest tu szkoła dynamiki systemów zapoczątkowana w MIT przez J. Forrestera. Podkreśla się przede wszystkim, że istotą systemowej percepcji otoczenia jest umiejętność obserwowania cyklicznego charakteru wpływów. W związku z tym, według P.M. Senge’a podstawowymi elementami myślenia systemowego są⁸:

⁷ *Ogólna teoria systemów* (praca zbiorowa pod red. G.J. Klira), WNT, Warszawa 1976, s. 217.

⁸ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, *op. cit.*, s. 88.

- sprzężenia zwrotne wzmacniające (sprzężenia dodatnie),
- sprzężenia zwrotne równoważące (sprzężenia ujemne),
- opóźnienia.

Sprzężenia zwrotne wzmacniające, dotyczące zjawisk pozytywnych, jak i negatywnych, mają ogromne znaczenie dla całej teorii rozwoju systemów tak w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Tymi, które powodują lawinowe wzmocnienia, zajmuje się teoria chaosu. Sprzężenia zwrotne równoważące odgrywają podstawowe znaczenie w zarządzaniu. Likwidowanie odchyleń od przyjętych norm zachowania się i jego skutków stanowi istotę zarządzania operacyjnego.

Uogólniając przedstawione wyżej zagadnienia istoty i metodologii systemowej można przedstawić następujące porównanie tradycyjnego ujęcia analitycznego i ujęcia systemowego⁹:

Ujęcie analityczne	Ujęcie systemowe
1. Wyodrębnia: koncentruje się na elementach.	1. Łączy: koncentruje się na oddziaływaniach między elementami.
2. Bada charakter oddziaływań.	2. Bada efekty oddziaływań.
3. Opiera się na precyzji szczegółów.	3. Opiera się na spojrzeniu ogólnym, całościowym.
4. Modyfikuje poszczególne zmienne.	4. Modyfikuje równocześnie grupy zmiennych.
5. Rozpatruje zjawiska niezależnie od trwania – odwracalne.	5. Obejmuje trwanie i nieodwracalność.
6. Sprawdzanie wyników dokonuje się w drodze próby eksperymentalnej w ramach teorii.	6. Sprawdzanie wyników dokonuje się przez porównanie modelu z rzeczywistością.
7. Tworzy się modele precyzyjne i szczegółowe, ale trudne do zastosowania w działaniu (np. modele ekonometryczne).	7. Modele są niewystarczająco dokładne, by służyć mogły jako podstawa wiedzy, ale dające się wykorzystać przy podejmowaniu decyzji i działania (np. modele Klubu Rzymskiego).
8. Ujęcie skuteczne w przypadku oddziaływań liniowych i słabych.	8. Ujęcie skuteczne w przypadku oddziaływań nieliniowych i silnych.
9. Ujęcie skuteczne w przypadku problemów o dobrze określonej strukturze (ilościowych).	9. Ujęcie skuteczne w przypadku problemów o słabo określonej strukturze, mieszanych (ilościowo-jakościowych).

⁹ Zarządzanie. Teoria i praktyka, op. cit., s. 524.

Ujęcie analityczne	Ujęcie systemowe
10. Prowadzi do badań i nauczania dyscyplinami lub co najwyżej wielodyscyplinarnego.	10. Prowadzi do badań i nauczania wielodyscyplinarnego i interdyscyplinarnego.
11. Prowadzi do działania zaprogramowanego w szczegółach.	11. Prowadzi do działania „kierunkowego” nastawionego na cel.
12. Opiera się na znajomości szczegółów, cele są często słabo sprecyzowane.	12. Opiera się na znajomości celów; szczegóły płynne.
13. Jest ukierunkowane na opis, wyjaśnianie i przewidywanie zjawisk i procesów.	13. Prowadzi do określenia reguł działania, których celem jest zmiana danego systemu lub stworzenie innych.

4.

Zastosowania

P.M. Senge zbadał w ujęciu systemowym i opisał w kategoriach sprzężeń zwrotnych wiele układów społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych. Dla układu aleotycznego, jakim jest rynek (na przykładzie tzw. gry piwnej), udowodnił istnienie trzech istotnych poziomów informacyjno-decyzyjnych¹⁰:

Struktura systemowa (generatywna) \Rightarrow Wzorce zachowań (responsywne) \Rightarrow Wydarzenia (poziom reaktywny)

Wyjaśnienia na każdym z trzech poziomów są prawdziwe, ale ich użyteczność jest diametralnie różna. Wyjaśnienia wydarzeniowe („co, kto, komu zrobił?”) są według P.M. Senge’a typowe dla współczesnej kultury i dlatego dominuje zarządzanie reaktywne. Wzorce zachowań koncentrują się na identyfikacji długofalowych trendów i ocenie ich implikacji. Trzeci poziom wyjaśnień oparty jest na strukturach systemowych (poziom różnych sprzężeń). Na nim właśnie należy szukać odpowiedzi o przyczyny wzorców zachowań. Analiza systemu organizacyjnego prowadzi w tym wypadku do sformułowania pierwszej zasady myślenia systemowego, że struktura wpływa na zachowanie. Różni ludzie, umieszczeni w takim samym systemie, będą uzyskiwali takie same wyniki.

¹⁰ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, op. cit., s. 62–64.

P.M. Senge wyprowadzając wiele różnych zasad, które nazwał prawami piątej dyscypliny, udowodnił, że swoista analiza systemowa może prowadzić do wielu zaskakujących wniosków obalających mity i standardy organizacyjne. Zasady te w skrócie można przedstawić następująco¹¹:

1. Dzisiejsze problemy wynikają z wczorajszych rozwiązań.
Jest to podkreślenie tego, że dzisiejsze problemy mają kontekst historyczny. Wiele decyzji podejmowanych teraz rodzi nieodwracalne skutki w odległej przyszłości. Podstawową radą jest bezwzględna konieczność symulowania skutków decyzji i identyfikowanie okresu ich występowania.
2. Im mocniej naciskasz, tym silniejszy jest opór systemu.
Jest to parafraza prawa fizyki mówiącego o tym, że każdej akcji towarzyszy reakcja równa sile tej pierwszej, tylko o zwrocie przeciwnym. Zjawisko to P.M. Senge określił w kategoriach systemowych jako „kompensacyjne sprzężenie zwrotne”. Chodzi tu przy tym nie o kompensację związaną z niwelowaniem odchyłeń od przyjętej normy (sprzężenie zwrotne ujemne), ale o sytuację, kiedy zmiany przeprowadzone w dobrej intencji wywołują odpowiedź systemu, niweczącą korzyści osiągnięte dzięki zmianom.
3. Sprawy idą lepiej, zanim zaczną iść gorzej.
Często dobra ocena jakiegoś działania wyróżnionego stanu jest sygnałem, że będzie gorzej. Jest to związane: z opóźnieniem efektu końcowego, z chwilowym „uśpieniem”, a czasami z zaniechaniem działań rozwojowych i działaniem na rzecz stabilizacji już osiągniętego efektu.
4. Proste wyjścia z sytuacji prowadzą zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść.
Oznacza to, że stosowanie prostych, sprawdzonych rozwiązań, nie zawsze prowadzi do sukcesu w warunkach znacznej turbulencji otoczenia.
5. Kuracja może być gorsza niż choroba.
Jest to zwrócenie uwagi na to, że czasami łatwe albo znane rozwiązania są nie tylko nieefektywne, ale mogą być nawet niebezpieczne i powodować wzrost patologii.

¹¹ Jw., s. 67–76.

6. Szybciej znaczy wolniej.

Wprowadzanie zmian w złożonych systemach występuje zwykle w tempie wolniejszym aniżeli oczekiwania. Inercja systemu jest zwykle tym większa im system jest bardziej złożony.

7. Przyczyna i skutek są rozdzielne w czasie i przestrzeni.

Często trudno jest zidentyfikować przyczyny np. patologicznych zjawisk. Dzieje się tak dlatego, że przyczyny i skutki zjawisk są często na tyle odległe w czasie i przestrzeni, że trudno je zidentyfikować i powiązać ze sobą.

8. Niewielkie zmiany mogą powodować znaczące rezultaty, ale sposoby uzyskania największego wzmocnienia są zwykle najmniej oczywiste.

Takie zjawiska są przedmiotem badań teorii chaosu. Problemem jest identyfikacja takich procesów w organizacji, które są zarówno korzystne, jak i niekorzystne. W pierwszym wypadku, niewielka początkowa zmiana może przynieść duży ponad spodziewany korzystny efekt. W drugim wypadku, ze względów bezpieczeństwa celowa jest identyfikacja takich procesów, w których niewielkie zmiany generują wielkie patologie.

9. Możesz i zjeść ciastko, i mieć je, ale nie w tym samym momencie. Problemy alternatywy: jakość czy koszty, centralizacja czy decentralizacja są zwykle charakterystyczne dla bardzo krótkiego czasu. W dłuższym okresie mogą być zwykle stosowane obydwa podejścia i w związku z tym czerpanie korzyści z obu rozwiązań.

10. Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch małych słoni.

Jest to oryginalnie podana zasada superaddytywnego złożenia. Efekty synergii giną przy autonomicznym traktowaniu jakiegokolwiek części całości.

11. Winnych nie ma.

Takie są zwykle ludzkie skłonności, by wszystko składać na karb zewnętrznych okoliczności. W rzeczywistości sami jesteśmy winni lub przynajmniej współwinni zaistniałym sytuacjom.

Inne użytkowe zasady, wyprowadzone przez J. de Rosna'ya w ramach podejścia systemowego, przedstawiają się następująco¹²:

1. Zachować różnorodność. Daleko idąca centralizacja powoduje

¹² Zarządzanie. Teoria i praktyka, op. cit., s. 525–527.

niebezpieczne uproszczenie wewnętrznej komunikacji i zubożenie wzajemnych oddziaływań elementów systemu.

2. Nie przerywać pętli samoregulacji, lecz wykorzystywać istniejące w systemach autodynamizmy i dominujące tendencje. Nie należy przerywać naturalnych cykli dla uzyskiwania doraźnych efektów.
3. Ujawniać czułe punkty każdego systemu i na nie przede wszystkim oddziaływać. Koncentracja na wybranych sferach, kluczowych czynnikach, przynosi zwykle lepsze efekty aniżeli aktywność wielokierunkowa.
4. Zapewnić równowagę przez decentralizację. Podejmowanie decyzji o niwelowaniu odchyleń powinno być lokalizowane możliwie najbliżej miejsc ich występowania. To zaś rodzi konieczność decentralizacji decyzji.
5. Umieć zachować przeciwności. Zasada ta wynika ze złożoności systemów i wielokierunkowości wewnętrznych oddziaływań pomiędzy poszczególnymi elementami. Pozytywne i negatywne efekty występują często wspólnie, obok siebie, warunkując w ten sposób przejawianie się.
6. Różnicować, by lepiej integrować, by całość tworzyła nową, wyższą jakość. Powiększanie złożoności prowadzi do wyższych poziomów organizacji.
7. Dopuścić do agresji, by rozwijać się. Duża turbulencja otoczenia zmusza do agresywnej adaptacji, dużej elastyczności procesów i struktur.
8. Preferować cele, a nie szczegółowe programy działania. Każdy program zawiera poza celami – metody i środki działania. Szczegółowe ich ujęcia można zastępować mechanizmami samoregulacji.
9. Wykorzystywać „energię poleceń”. Energią poleceń jest informacja. Odpowiednie sieci informacyjne poprzez sprzężenia zwrotne dodatnie powodują wzmocnienie korzystnych efektów działań, a poprzez sprzężenia zwrotne ujemne powodują niwelowanie efektów niekorzystnych.
10. Liczyć się z czasem reakcji. Każde działanie ma właściwy dla niego czas odreagowania na zaistniały impuls. Przyspieszenie czasu odreagowania może rodzić określone patologie.

Kończąc prezentację wybranych zasad dotyczących struktury i funkcjonowania organizacji, wyprowadzonych z ujęcia systemowego, pa-

miętajmy, jak podkreślają to A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, że jest ono coś warte tylko wtedy, jeśli prowadzi do konkretnych działań: poszerza pole naszego widzenia, ułatwia zdobycie potrzebnych informacji i ich analizę oraz pozwala na zwiększenie skuteczności tego, co robimy, i sprawności funkcjonowania systemów organizacyjnych¹³.

¹³ Jw., s. 525.

Literatura

- ACKOFF R.L., *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- ACKOFF R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
- ANDREWS K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971.
- ANSOFF H.I., *Corporate strategy*. Penquin Book. Harmondsworth, Middlesex 1971.
- ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- BARTCH J., FISCHER G., *16 Schaubilder zur Unternehmensführung. Planung und Überwachung, Optische Betriebswirtschaftslehre*, Half 2, Verlag Neve Wirtschafts-Briefe, Berno/Berlin 1977.
- BIENIOK H., ROKITA J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- BITTEL R.L., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill, Warszawa – Londyn 1994.
- BRATNICKI M., KRYŚ R., STACHOWICZ J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- CARR D.K., HARD K.J., TRAHANT W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- CZERMIŃSKI A., *Zarys organizacji pracy i zarządzania*, PWN, Warszawa 1969.
- CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGAŁSKI B., RUTKA R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- FAULKNER D., BOWMAN C., *Strategie konkurencji*, Warszawa 1996.
- GARRETTE B., DUSSAGE P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- GASPARSKI W., *Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie działań*, Warszawa 1978.
- GLIŃSKI B., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- GLIŃSKI B., SZCZEPANKOWSKI P., *Zarys zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 1995.
- GOŚCIŃSKI J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977.
- GOŚCIŃSKI J., *Sterowanie i planowanie*, PWE, Warszawa 1982.
- GOUILLART F.J., KELLY N.J., *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, Inc. 1995.
- GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- HAUS B., *Planowanie produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa 1969.
- HORVATH P., *Controlling als Führungsinstrument*, Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 1987, nr 1.
- IDENBURG J.P., *Four Sytle of Strategy Development*. „Long Range Planning” 1993, nr 6.
- JASTRZĘBSKA K., JAWORSKI W., *Metoda OBM–Hijmans narzędziem doskonalenia struktur zarządzania jednostek organizacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, 1973, nr 4.
- KATZENBACH J., *Real Change Leaders*, Times Business – Random Haus, NY 1995.
- KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- KOTARBIŃSKI T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
- KOZMIŃSKI A.K., *Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie*, PWE, Warszawa 1975.

- KOŹMIŃSKI A.K., *Ujęcie systemowe*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- KOŹMIŃSKI A.K., OBLÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- KOŹMIŃSKI A.K., ZAWIŚLAK A.M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- KOTTER J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, March – April 1995.
- KRUPSKI R., *Projektowanie układów regulacji w złożonych systemach produkcyjnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 217, Wrocław 1982.
- KRUPSKI R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
- KRUPSKI R., *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994.
- KRUPSKI R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996.
- KRUPSKI R., PRZYBYŁA M., *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996.
- KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWE, Warszawa 1985.
- KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, PWN, Warszawa 1994.
- KURNAL J., *Organizacja kierownictwa w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1965.
- LISTWAN T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1995.
- MARCHESNAY M., *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994.
- MARTYNIAK Z., *Podstawowe pojęcia teorii działalności organizatorskiej*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, vol. X, Kraków 1971.
- MARTYNIAK Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kluczbork 1996.
- MILES R.H., *Corporate Comeback. The Story of Reneval and Transformation at National Semiconductor*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.
- MINTZBERG H., QUINN J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases.*, nd edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- NICKELS W.G., *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995.
- OBLÓJ K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
- OBLÓJ K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11.
- OBLÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1993.
- OBLÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Ogólna teoria systemów* (red. G.J. Klir), WNT, Warszawa 1976.
- Organizacja i zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, PWN, Warszawa 1986.
- PERECHUDA K., *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.
- PETERS T.J., WATERMAN R.H. jr, *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*, New York 1982.
- Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, praca zbiorowa pod red. B. Hausa, PWE, Warszawa 1978.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo AE, Wrocław 1995.
- PORTER M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- PRZYBYŁA M., WUDARZEWSKI W., KOZIŃSKI J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.

- PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- ROKITA J., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, AE, Katowice 1976.
- ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1997.
- RUE L., HOLLAND P., *Strategic Management*, McGraw Hill P.C., New York 1989.
- SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1988.
- SIEDLECKA U., *Prognozy ostrzegawcze*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 651, Wrocław 1993.
- SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna instytucji*, UŁ, Łódź 1990.
- SMITH J. de, RADE N.L., *Rational and Non-Rational Planning*, „Long Range Planning”, vol. 13, April 1980.
- SMOLIN L., *Życie wszechświata*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1998.
- STABRYŁA A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1984.
- STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- STONER J.A.F., WANKEL Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategia, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego i M. Przybyły, Ossolineum, Wrocław 1996.
- Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, praca zbiorowa pod red. T. Jakóbiaka, Ossolineum, Wrocław 1989.
- THOMPSON A.A. jr, STRICKLAND III A.J., *Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager*, Business Publications, Inc., Texas 1983.
- Unternehmensplanung*, praca zbiorowa pod red. H. Ulricha, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Th. Gabler, Wiesbaden 1975.
- WAWRZYŃIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- WEBBER R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Współczesne koncepcje zarządzania*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego, PWN, Warszawa 1985.
- WUDARZEWSKI W., *Problemy budowy i modyfikacji tablic kompetencyjnych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1985.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, „Szkola letnia” i XII Międzynarodowa Konferencja Naukowa IOiZ UG, Materiały konferencyjne, Jurata 1995.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody.* (red. R. Krupski), wyd. 5 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- ZAWIŚLAK A.M., *Wybór zadań planistycznych w makrosystemie w kierowaniu społeczeństw*, PWN, Warszawa 1979.
- ZIELENIEWSKI J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
- ZIELENIEWSKI J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1982.
- ZIMNIEWICZ K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.