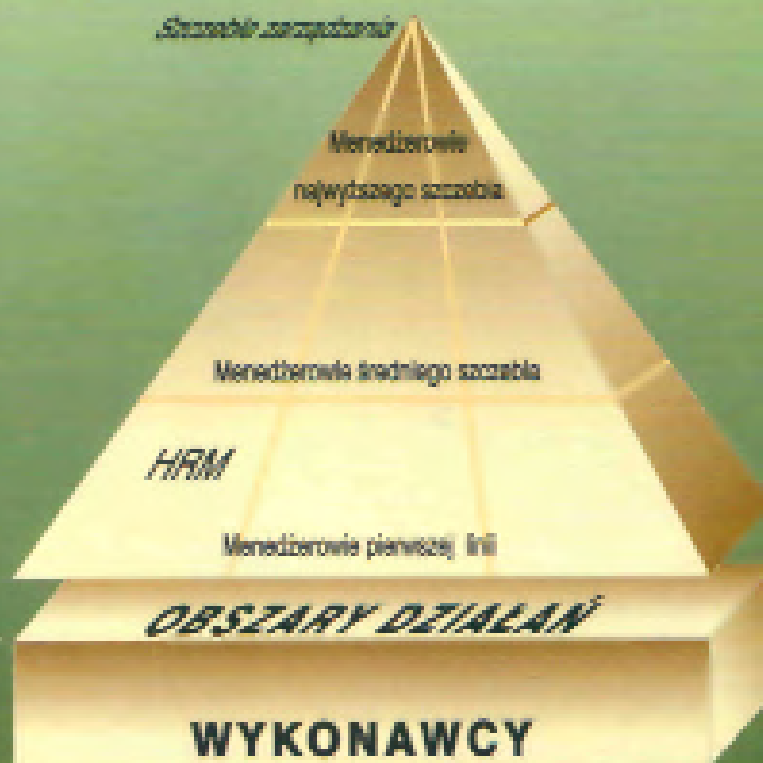


JERZY KISIELNICKI

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Stronach 200



JERZY KISIELNICKI

**ZARZĄDZANIE
ORGANIZACJĄ**

ZARZĄDZANIE NIE MUSI BYĆ TRUDNE

WYŻSZA SZKOŁA
HANDLU I PRAWA

im. Ryszarda Łazarzkiego w
WARSZAWIE

Spis treści

Wstęp.....	9
1. Wprowadzenie do zarządzania organizacją.....	11
1.1. Organizacja i jej elementy.....	11
1.2. Zarządzanie - istota i proces.....	17
1.3. Menedżer i jego zadania.....	21
2. Ewolucja teorii organizacji i zarządzania.....	31
2.1. Szkoły zarządzania i prekursorzy teorii organizacji i zarządzania.....	31
2.2. Szkoła klasyczna.....	32
2.3. Szkoła stosunków międzyludzkich.....	38
2.4. Szkoła ilościowo - systemowa.....	42
2.5. Współczesne integracyjne podejście.....	47
3. Planowanie - cele, rodzaje i procedura.....	52
3.1. Planowanie celów i misji organizacji.....	52
3.2. Zarządzanie przez cele.....	56
3.3. Procedura planowania w organizacji.....	59
4. Zarządzanie strategiczne.....	67
4.1. Plan strategiczny i jego zakres.....	67
4.2. Analiza strategiczna organizacji i jej otoczenia.....	72
4.3. Wdrażanie planu strategicznego.....	79
5. Podejmowanie decyzji i narzędzia zarządzania.....	83
5.1. Decyzje - istota, typy, procedura.....	83
5.2. Behawioralne aspekty decyzji.....	88
5.3. Typy decyzji i stosowane narzędzia.....	91
5.4. Możliwości i ograniczenia stosowania sformalizowanych narzędzi wspomagających decyzje . . .	101

6. Organizowanie - cele i zadania	107
6.1. Struktura organizacyjna i zasady jej tworzenia.....	107
6.2. Typy struktur organizacyjnych.....	109
6.3. Struktury systemów organizacyjnych.....	117
6.4. Wybór i projektowanie struktury organizacji.....	122
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi	131
7.1. Cele i zadania zarządzania zasobami ludzkimi	131
7.2. Planowanie zasobów ludzkich	133
7.3. Ocena pracowników - awanse, przeniesienia, zwolnienia.....	144
7.4. Kariera w organizacji - modele i ścieżki.....	150
8. Przewodzenie w organizacji	157
8.1. Motywowanie pracowników.....	157
8.2. Przywództwo w organizacji	164
8.3. Style przewodzenia	166
9. Konflikty w organizacji	176
9.1. Pojęcie konfliktu.....	176
9.2. Fazy i dynamika konfliktu	179
9.3. Podstawowe typy konfliktów i metody ich rozwiązywania	182
10. Kontrola	196
10.1. Pojęcie kontroli - cele i zadania.....	196
10.2. Formy kontroli	199
10.3. Controlling.....	205
10.4. Warunki efektywnej kontroli.....	207
11. Zarządzanie jakością	211
11.1. Pojęcie jakości i zarządzania	211
11.2. Certyfikaty jakości	218
12. Kultura organizacji	224
12.1. Pojęcie kultury organizacji	224
12.2. Modele i funkcje	226
12.3. <i>Zarządzanie</i> monokulturowe i międzykulturowe.....	231

13. Reengineering jako metoda doskonalenia organizacji	239
13.1. Reengineering - pojęcie i zadania	239
13.2. Procedura usprawnień. Ogólna procedura postępowania	241
13.3. Podstawowe zasady usprawniania procesu - reguły reengineeringu	242
13.4. Praktyczne zastosowanie reguł reengineeringu	247
13.5. Efekty i bariery zastosowania reengineeringu	250
14. Systemy informacyjne organizacji.....	254
14.1. Informacja w zarządzaniu	254
14.2. System zarządzania - system informacyjny - - system informatyczny	256
14.3. Komunikacja w organizacji - zastosowanie systemów informatycznych	260
14.4. Systemy informacyjne w gospodarce rynkowej - kierunki zmian	263
14.5. Komputer we współczesnym zarządzaniu	266
15. Organizacja wirtualna.....	275
15.1. Wirtualizacja i pojęcie organizacji wirtualnej	275
15.2. Organizacja wirtualna a organizacja tradycyjna	277
15.3. Informacyjna Technologia jako spoiwo organizacji wirtualnej	280
15.4. Analiza strategiczna organizacji wirtualnej i kierunki rozwoju.....	281

Wstęp

Podręcznik jest pomocą naukową do przedmiotu *organizacja i zarządzanie*. Podstawowym zadaniem, które postawił sobie autor, to przekonanie Czytelników, iż zarządzanie nie musi być trudne.

Zakres tematyczny książki można przedstawić za pomocą następującej triady: *organizacja, zarządzanie, menedżer*. Punkt ciężkości wykładu został położony na osobę menedżera i proces zarządzania organizacją. Menedżer w zależności od posiadanych umiejętności i szczęścia może doprowadzić organizację do rozkwitu, wegetacji lub upadku. Umiejętności są czynnikiem obiektywnym, wskazówki, jak je doskonalić, zawiera podręcznik. Natomiast szczęście to czynnik subiektywny bardzo przydatny do sprawnego zarządzania. Jednak szczęściu należy pomagać, co oznacza, że trzeba mieć taką wiedzę, aby umieć ją wykorzystać, czyli znać narzędzia i metody stosowane w naukach organizacji i zarządzania.

Pisząc podręcznik, uwzględniłem ograniczenia związane z jego objętością i programem przedmiotu. Stałem przed trudnym zadaniem selekcji materiału zarówno teoretycznego, jak i praktycznego. Przyjęte kryterium doboru to przydatność w praktyce. Zdaję sobie sprawę, że jest to kryterium subiektywne.

Osoba studiująca przedmiot *organizacja i zarządzanie* jest w dobrej sytuacji, ponieważ na rynku polskim są bardzo dobre podręczniki - nie tylko polskie, także tłumaczenia, zwłaszcza podręczników amerykańskich.

Studiowanie literatury przedmiotu ma na celu rozszerzenie zakresu prezentowanego materiału. Układ podręcznika jest wzorowany na klasycznym układzie: *planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie*. Jak piszą J. Stoner i Ch. Wankel, taka struktura podręcznika stanowi „doskonałą ramę, organizując wszystkie podejścia do zarządzania”, jest też najłatwiejsza do przyswojenia. W przyjęciu tej zgodnej z cyklem zarządzania klasycznej struktury była też chęć zapewnienia spójności opracowania z innymi podręcznikami, zwłaszcza tłumaczonymi z języka angielskiego.

Podręcznik jest pisany z pozycji mikroorganizacji. Problemy makroorganizacyjne zostały ograniczone do prezentacji tych zagadnień, które mają bezpośredni wpływ na organizację. Pisząc podręcznik, traktowano Czytelnika jak menedżera, który potrzebuje jak najwięcej wiedzy praktycznej i tyle teorii, którą można bezpośrednio zastosować.

Trzeba zwrócić uwagę na fakt, że problemy poruszane w podręczniku są ściśle powiązane z tematyką innych przedmiotów wykładanych na uczelniach ekonomicznych, takich jak: ekonomia, ekonometria, marketing, socjologia, psychologia, prawo, informatyka. Szczególnie ta ostatnia dyscyplina wywarła bardzo duży wpływ na współczesne zarządzanie. Takie kierunki organizacji i zarządzania, jak: systemy informatyczne zarządzania, zarządzanie wiedzą czy też zarządzanie organizacjami wirtualnymi lub elektroniczny biznes, wiążą się ściśle z rozwojem Informacyjnej Technologii, a zwłaszcza Internetu.

W drugim wydaniu podręcznika poczyniono następujące zmiany: wprowadzono nową część składającą się z czterech rozdziałów, poświęconych doskonaleniu funkcjonowania organizacji. Do każdego rozdziału dołączono analizę przypadków, czyli tzw. *casey*, oraz pytania kontrolne. Umożliwia to słuchaczom ocenę stopnia opanowania materiału.

Znacznym zmianom uległ też spis literatury - obecnie uaktualniony (większość podanych w nim monografii wydano w ciągu ostatnich dwóch lat). Wyeliminowano te pozycje, które - mimo że wiążą się z prezentowaną tematyką - byłyby trudne do znalezienia w bibliotekach uczelnianych. Zwrócono także uwagę na możliwości, jakie daje Internet w wyszukiwaniu pozycji źródłowych.

W przygotowaniu podręcznika pomogły autorowi szczególnie seminaria nt. *Krytyczna teoria organizacji*, organizowane przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. Dziękuję też za uwagi moim Studentom oraz Kolegom z Katedry Organizacji i Zarządzania Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, szczególnie jestem wdzięczny prof. prof. Tadeuszowi Jaworskiemu i Jerzemu Tudrejowi.

Dziękuję również Zespołowi Redakcyjnemu za trud w przygotowaniu książki do druku. Osobne słowa wdzięczności kieruję do pani redaktor Marii Furman, którego podjęła się opracowania redakcyjnego tej publikacji.

Jerzy Kisielnicki

1 WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

1.1 Organizacja i jej elementy

W ciągu całego naszego życia spotykamy się z organizacją. Niekiedy jesteśmy jej członkami, a niekiedy tylko korzystamy z jej działań. Podobnie z relacjami między nami a organizacjami. W pewnych sytuacjach kształtujemy ich funkcjonowanie, w innych zaś nasz wpływ jest minimalny albo nie mamy takiego wpływu.

Przynależność do organizacji dokonuje się zarówno w sposób świadomy, jak i w sposób od nas niezależny. Przykładem takiego świadomego wyboru są studia w Wyższej Szkole Handlu i Prawa. Natomiast jeżeli urodziliśmy się w Polsce i jeszcze jako chłopiec, to nie z naszej woli w odpowiednim wieku będziemy członkiem organizacji o nazwie *wojsko*. Wcześniej jeszcze i to niezależnie od płci będziemy chodzili do szkoły, która też jest organizacją.

Będąc członkiem organizacji, musimy poddać się obowiązującym w niej regulacjom. I tak, jeżeli wybraliśmy WSHiP, to po to, by otrzymać dyplom, musimy zdać określoną liczbę egzaminów i napisać odpowiednią pracę (licencjacką lub magisterską). Organizacja w czasie ulega zmianom, np. WSHiP początkowo miała zupełnie inny kształt niż obecnie; można się też spodziewać, że zmiany te będą kontynuowane. Wraz z rozwojem organizacji następuje coraz większa jej złożoność.

Termin *organizacja* pochodzi od greckiego słowa *organizo*, co oznacza tworzenie uporządkowanej harmonijnej całości. Organizację tworzą i rozwijają ludzie, którzy współpracując ze sobą, realizują określone cele.

Pojęcie *organizacja* nie jest pojęciem jednoznacznym. Pisząc np. o Wyższej Szkole Handlu i Prawa, jak też przedstawiając klasyfikację organizacji (rys. 1), używamy terminu *organizacja* w sensie rzeczowym. Z kolei stwierdzając, „należy zorganizować połowinki”, mówimy o organizacji w pojęciu czynnościowym. W tym to ujęciu ustalamy, kto będzie zbierał pieniądze, kto zamówi zespół muzyczny itd. Często też mówimy, że „marketing nie funkcjonuje w sposób właściwy”. Oznacza to, że

zwracamy uwagę na pewną cechę funkcjonowania organizacji, a więc na pewien jej atrybut. I jest to ujęcie organizacji w *znaczeniu atrybutowym*. A zatem pojęcie *organizacja* można rozumieć w sensie *rzeczowym, czynnościowym, atrybutowym*.

Organizacja w sensie rzeczowym jest to pewien zbiór elementów, wewnętrznie uporządkowanych, powiązanych ze sobą i działających w otoczeniu. Powiązanie między elementami tworzącymi organizację przedstawia rysunek 1.

Podstawowymi składnikami każdej organizacji są **ludzie, cele, środki**. Organizacje przy pomocy ludzi realizują zamierzone cele, wykorzystując posiadane środki.

Organizacja jako określony system działa w otoczeniu. Ze względu na ścisłe powiązanie elementów stanowiących organizację bardzo często taki układ jest nazywany systemem organizacyjnym.

System organizacyjny realizuje określony zbiór celów. Cele są ze sobą wzajemnie powiązane.

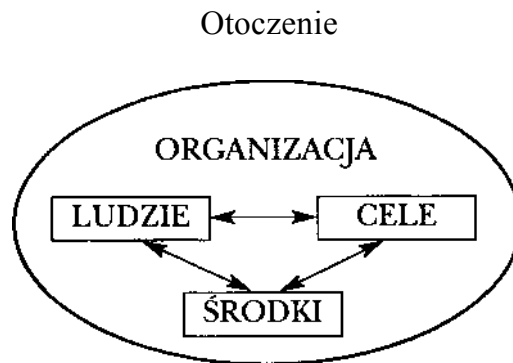
Funkcjonowanie organizacji zależy od jej otoczenia. Z otoczenia bowiem czerpie ona także niezbędne zasoby do swego rozwoju, a więc: ludzi, środki rzeczowe i finansowe, informacje. Zmiany w otoczeniu są dla organizacji albo szansą rozwoju, albo zagrożeniem. Organizacja więc, aby trwać i rozwijać się, musi stale te zmiany obserwować. Ze względu na powiązania organizacji z otoczeniem nazywamy ją często **systemem otwartym**. Ponieważ organizacja również dostosowuje się do zmiennego otoczenia, nazywamy ją **systemem adaptacyjnym**.

Organizacja dostarcza otoczeniu swoje produkty lub usługi. Powiązanie organizacji z otoczeniem jest wzajemne, a więc: otoczenie zarówno kształtuje organizację, jak i wpływa na stan otoczenia. Ponieważ elementami organizacji są nie tylko ludzie, lecz także budynki, urządzenia techniczne, dlatego organizację określamy terminem **złożonego systemu społeczno-technicznego**.

Sposób powiązania elementów organizacji tworzy **strukturę organizacji**. Organizacja została stworzona przez ludzi i jest instytucją społeczną. Ma ona cechy wspólne, jak też wykazuje znaczne różnice dotyczące m.in. form własności, realizowanych celów, zasad funkcjonowania, wielkości, rozpiętości oddziaływania.

Podstawową klasyfikacją, przyjętą m.in. w statystyce państwowej i prawodawstwie, jest forma własności (rys. 2). Według tego kryterium, rozróżnia się organizacje, które są własnością państwa, komunalne, prywatne, krajowe, zagraniczne, mieszane.

Rys. 1. Organizacja i jej elementy



Źródło: na podstawie modelu HJ. Leavitta.

Własność mieszana jest określana wyłącznie dla spółek i wyznaczana na podstawie struktury kapitału deklarowanego we wniosku rejestrującym.

Według kryterium wielkości, rozróżnia się potocznie małe i duże organizacje. Podział ten jest umowny, a najczęściej jako podstawę zaliczenia organizacji do odpowiedniej kategorii przyjmuje się liczbę zatrudnionych lub też wielkość obrotu w jednostce czasu.

Następnym popularnym kryterium podziału są realizowane funkcje. Zgodnie z nim organizacje można podzielić na funkcjonujące w następujących działach gospodarki narodowej: przemysł, rolnictwo, budownictwo, transport, łączność, handel, edukacja i wychowanie, wymiar sprawiedliwości, finanse.

Każdy z przedstawionych podziałów nie jest zupełny i rozłączny, nie jest to więc stanowisko klasyfikacji w sensie matematycznym, a jest to bardziej typologia.

Niekiedy uważa się, że wszystkie organizacje można podzielić na dwa zasadnicze typy, a mianowicie związki instytucyjne oraz zrzeszenia. Związki instytucyjne służą swoją działalnością szerszej społeczności, a więc otoczeniu, zrzeszenia natomiast służą swoim członkom, realizując samodzielnie określone przez nich cele.

Istotną cechą organizacji jest to, że są one w większości sformalizowane i zhierarchizowane. Sformalizowanie polega na tym, że cele, struktury, zadania, procedury, uprawnienia zarządzania są przedstawione w takich dokumentach organizacyjnych, jak regulamin organizacji.

Z kolei zhierarchizowanie organizacji przejawia się w tym, że funkcjonuje ona według zasad wielopoziomowej hierarchii, gdzie na najwyższym szczeblu znajduje się najwyższe kierownictwo, natomiast na najniższym wykonawcy.

Rozpatrując organizację w ujęciu atrybutowym, wydzielić można poszczególne jej części, czyli dokonać tzw. podziału wewnętrznego według realizowanych zadań. A zatem możemy wydzielić dwie istotne części: część zarządzającą działalnością podstawową (np. produkcja, usługi) i część zarządzającą działalnością pomocniczą, jak gospodarka zasobami ludzkimi, marketing czy logistyka.

Organizacje są powiązane ze sobą w różny sposób. Specjalnymi rodzajami powiązań organizacji są koncerny.

Koncern to duża organizacja gospodarcza obejmująca pod wspólnym zarządem kilka, a niekiedy kilkaset przedsiębiorstw o zbliżonym profilu produkcji i usług. Jednostki organizacyjne wchodzące w skład koncernu często uzupełniają się.

Koncerny mają różny charakter. Najczęściej są to:

- koncerny branżowe lub gałęziowe, np. chemiczne, farmaceutyczne, budowlane;

- koncerny technologiczne, w których powiązania między organizacjami są poziome, np. wytwarzanie okrętów, samochodów;

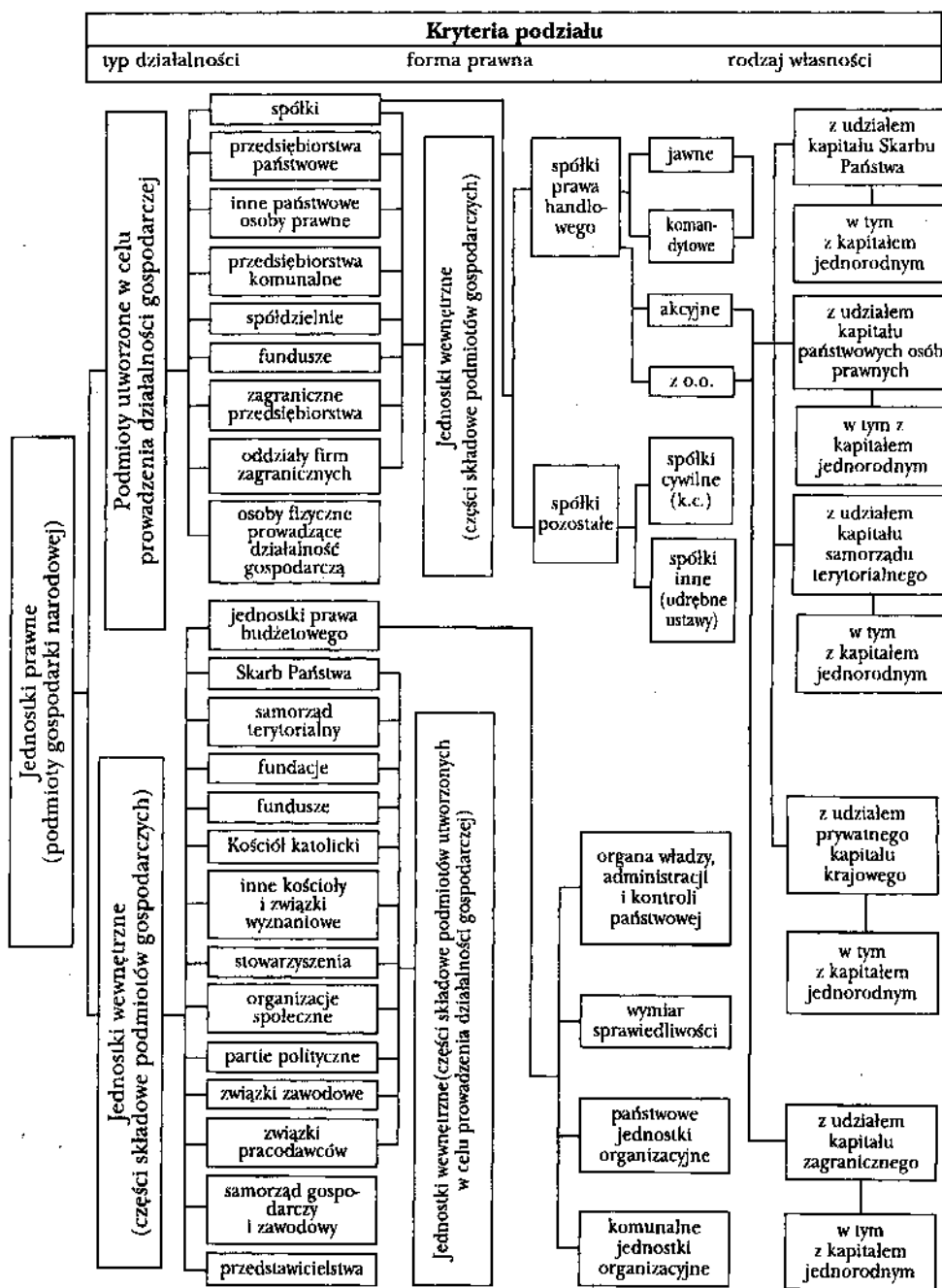
- konglomeraty - są to coraz częściej spotykane formy koncernu; ich właściciele lokują tu kapitały i grupują różne przedsiębiorstwa często o różnym profilu technologicznym, np. produkujące komputery, samoloty czy wydające prasę.

Powiązania organizacyjne, tworzone na bardziej luźnych zasadach niż w typowych koncernach, są w holdingach, konsorcjach i spółkach *joint ventures*. W tego typu organizacjach powiązanie dokonuje się przez kapitał.

Holding to organizacja, którą jest najczęściej spółka akcyjna posiadająca kontrolne pakiety akcji innych spółek i mająca z tego tytułu istotny wpływ na zarządzanie nimi. Spółka, która posiada kontrolny pakiet innych akcji lub większościowe udziały, nazywa się spółką - matką. Spółka - matka jest strategicznym udziałowcem spółek - córek.

Spółka joint ventures to organizacja, która powstała poprzez współpracę innych przedsiębiorstw (organizacji). Organizacje te, wspólnie inwestując w to nowe przedsiębiorstwo, zostają jego udziałowcami.

Rys. 2. Struktura jednostek prawnych (podmiotów gospodarki narodowej)



Źródło: Rocznik statystyczny 1996, wyd. GUS, Warszawa 1996.

Otrzymanymi zyskami dzielą się proporcjonalnie do wartości wniesionych aportów i wielkości zainwestowanego kapitału. Większość tego typu organizacji stanowią organizacje międzynarodowe tworzone np. w celu wdrożenia nowej technologii, pozyskania nowych rynków realizacji kapitałochłonnego projektu.

Konsorcjum to porozumienie stworzone najczęściej przez banki do realizacji określonego celu w zasadzie nie związanego z nową organizacją, czyli czysty związek kapitałowy. Po zrealizowaniu celu konsorcjum dzieli się zyskami i przestaje istnieć lub przekształca się w związek innego typu.

Nieco innym typem organizacji są spółki. O spółce *typu joint ventures* wspomniano już wcześniej. W praktyce gospodarczej wymienia się spółkę akcyjną, spółkę cywilną i spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółka akcyjna (SA) to organizacja emitująca własne papiery wartościowe, czyli akcje, które sprzedaje osobom fizycznym lub prawnym, a więc innym organizacjom. Akcjonariusze otrzymują z tego tytułu dywidendy. Są oni właścicielami akcji, ale nie właścicielami składników majątkowych organizacji.

Spółka cywilna (SC) to organizacja będąca własnością kilku lub większej liczby osób fizycznych. Osoby te są współnikami i zainwestowały kapitał w jej utworzenie. Za zobowiązania wobec osób trzecich odpowiadają swoim majątkiem. Spółka cywilna działa w imieniu, na rzecz i ryzyko współników, którzy dzielą się zyskiem proporcjonalnie do wielkości udziałów.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka z o.o.) to organizacja utworzona na podstawie przepisów prawa handlowego, w której współnicy odpowiadają za zobowiązania organizacji tylko do wysokości zainwestowanego kapitału; w zasadzie nie odpowiadają swoim majątkiem osobistym. Przepisy nieco inaczej traktują odpowiedzialność członków zarządu.

Z różnych rodzajów organizacji należy wspomnieć o specjalnym jej typie, a mianowicie o spółdzielniach.

Spółdzielnia to organizacja powstała z układów rzeczowych lub kapitałowych wnoszonych przez udziałowców, funkcjonująca na ich rzecz i ryzyko; często przez nich prowadzona. W spółdzielni obowiązuje równoprawność członków. Współczesne organizacje ulegają ciągłym zmianom, dostosowując się wciąż do zmieniających się warunków otoczenia.

Przykładem powstania zupełnie innych form organizacji jest m.in. organizacja XXI wieku, tzw. *organizacja wirtualna*, w której formą powiązań jest technologia informacyjna. W jej skład wchodzi niezależne organizacje, czasowo powiązane dla dzielenia umiejętności i kosztu dostępu do realizacji nowych celów.

Odrębnym problemem jest funkcjonowanie organizacji bardzo specyficznych, takich jak: związki zawodowe, stowarzyszenia, partie polityczne, organizacje wyznaniowe. Wszystkie wymienione organizacje noszą wspólną nazwę organizacji społecznych. Analiza organizacji społecznych i ich statutów wykazuje, że stosują one specyficzne prawa, a występujące w nich organy władzy są różne niż w wymienionych uprzednio typach organizacji.

1.2. Zarządzanie - istota i proces

Trudno sformułować jedną, uznawaną definicję zarządzania. W literaturze przedmiotu wymienia się ich wiele.

Czytelnik, korzystając z zamieszczonej w podręczniku literatury przedmiotu, może wybrać tę, która - jego zadaniem - jest najbardziej odpowiednia. Przykładem zwięzłej definicji jest określenie zarządzania, cytowane przez R. W. Griffina [1996, s. 36], jako „dokładne poznanie tego, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowania, by wykonali to w najlepszy i w najtańszy sposób”. Jest to jednak zbyt uproszczone określenie i dlatego sam R. W. Griffin [tamże, s. 98] proponuje następującą definicję *zarządzania*: „Zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym *sprawnym* to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; *skutecznym* to działający z powodzeniem”.

T. Kotarbiński [1975, s. 104] tak charakteryzuje pojęcie skuteczności: „Skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”.

Według P. Druckera [1976, s. 76], zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które

pozwała zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników.

Analizując proces zarządzania, musimy wpierv odpowiedzieć na pytanie: Jak traktujemy zarządzanie, a więc czy uważamy, że zarządzanie jest sztuką czy też nauką ścisłą. Jak stwierdza się w literaturze przedmiotu, zarządzanie przez dłuższy czas będzie bardziej przypominać sztukę niż naukę ścisłą.

Postęp techniczny w sferze oprzyrządowania procesu zarządzania w systemy komputerowe i multimedialne powoduje, że coraz trafniej można przewidzieć skutki podjętych decyzji. Dlatego też zarządzanie w coraz większym stopniu opiera się na zdobyczach nauk ścisłych.

W kierunku traktowania zarządzania jako nauki idą prace laureatów nagrody Nobla z zakresu nauk ekonomicznych z 1994 r., a mianowicie J. Neshy, J. Harsangfa i R. Seltona. Wyszli oni z przekonania, że w zarządzaniu powinno się stosować reguły teorii gier. W ten sposób pokazali, że zasady gry w szachy czy innych gier mogą z powodzeniem być stosowane w zarządzaniu.

Zarządzanie powinno być *skuteczne*. Skuteczność jednak nie jest pojęciem jednostkowym. Uważa się, że skuteczne zarządzanie to takie, które przynosi zysk właścicielom i dobrą pracę zatrudnionym. Taką postać sprawności nazywamy *ekonomicznością*. Często też dodaje się, że skuteczne zarządzanie to takie, aby o organizacji dobrze się mówiło i pisało, że jest sprawna i przynosi społeczeństwu korzyści. Najczęściej jednak przeważa pogląd, że skuteczne zarządzanie to dążenie do przetrwania firmy i utrzymanie jej w dobrej kondycji finansowej.

Pewne światło na problematykę doskonałego zarządzania dały badania doradców organizacji T.J. Petersa i R.H. Wartermiana. Przebadali oni 43 amerykańskie organizacje, które od 20 lat osiągały nieprzerwanie zysk. Organizacje te niezwykle skutecznie reagowały na potrzeby rynku i stworzyły atmosferę pracy satysfakcjonującą pracowników. Ponadto były one powszechnie uznane i posiadały duży prestiż; wśród nich były znane też na rynku polskim m.in. takie firmy, jak: Boeing, Kodak, IBM, McDonald, Procter & Gamble, 3M.

J.A.F. Stoner, Ch. Wankel [1992, s. 30] sformułowali osiem zasad, charakteryzujących zarządzanie w tych doskonałych firmach. Do zasad tych zaliczyli następujące:

1. Skłonność do działania: raczej zrobić coś - cokolwiek, niż podać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów.

2. Trzymanie się blisko klienta, poznanie jego preferencji i ich zaspokojenie.

3. Autonomia i przedsiębiorczość; rozbitcie koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności.

4. Wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach wynikających z sukcesu firmy.

5. Bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość - naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy.

6. Trzymanie się swojej specjalności: pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej.

7. Prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewiele ludzi na wyższych szczeblach.

8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda; tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują te wartości za swoje.

W nieco inny sposób wyróżnia podstawowe cechy zarządzania amerykański specjalista w zakresie teorii organizacji i zarządzania Peter Drucker [1996, s. 75-76]. Uważa on, że zarządzanie można scharakteryzować następująco:

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.

2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.

3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników.

4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.

5. Zarządzanie wymaga komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem.

6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań.

7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, można powiedzieć, że zarządzanie organizacją, aby spełniło założone cele, powinno być systemowe (całościowe), elastyczne, a więc otwarte na zmieniające się otoczenie.

Dla organizacji najważniejsi są klienci - główny motor jej funkcjonowania. Zarządzanie powinno być sprawne, to znaczy:

- skutecznie prowadzić do realizacji zamierzonego celu,
- korzystne, czyli w określonym przedziale czasu uzyskane efekty winny być większe niż poniesione koszty.

Rys. 3. Rodzaje menedżerów według szczebla zarządzania i obszarów działań



HRM - gospodarka zasobami ludzkimi

Rys. 4. Fazy procesu zarządzania

Planowanie i
podejmowanie decyzji

Organizowanie

Kontrolowanie

Przewodzenie
i motywowanie

1.3. Menedżer i jego zadania

Termin *menedżer* lepiej oddaje specyfikę zarządzania w organizacjach biznesowych niż termin *kierownik*. *Kierownik* bowiem jest terminem szerszym i dotyczy również tego typu organizacji, które nie są tu rozpatrywane.

W języku angielskim *manager* oznacza: dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, zarządcę, przełożonego. Najczęściej słowo to jest dwuczłonowe, gdzie drugi człon słowa precyzuje, w jakim zakresie dana osoba kieruje organizacją, np. dyrektor naczelny, dyrektor techniczny, dyrektor ekonomiczny, kierownik produkcji, kierownik działu kontroli.

Menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego; jego rola sprowadza się do osiągnięcia założonych przez zespół celów. Cele te są postawione przed zespołem z zewnątrz lub też formułowane przy udziale zespołu.

Zadania i usługi wykonywane przez menedżerów są inne od tych, które wykonują inni członkowie organizacji. Większość ludzi w organizacji produkuje określone dobra czy usługi organizacji. Menedżerowie natomiast kierują pracą innych i również za nią odpowiadają. W miarę potrzeby realizują też produkcję lub usługi. Wykonują oni także zadania, kiedy instruują, nauczają czy udzielają wskazówek. W ten sposób rozwijają umiejętności pracowników.

Menedżerowie zajmują różne stanowiska. Jeżeli organizację przedstawimy w formie piramidy (patrz rys. 3, rozdział 1.2.), to na jej szczycie menedżerami najwyższego szczebla są tzw. *executives*. Do stanowisk zajmowanych przez menedżerów najwyższego szczebla hierarchicznego należą takie stanowiska, jak prezes, wiceprezes, naczelni lub generalni dyrektorzy. Menedżerowie tego szczebla kierują pracą innych menedżerów.

Na średnim szczeblu zarządzania mamy do czynienia z menedżerami zajmującymi stanowiska zastępców dyrektorów lub też kierowników dużych działów, głównych inżynierów, głównych ekonomistów, głównych księgowych. Menedżerowie tego szczebla podlegają menedżerom najwyższego szczebla zarządzania oraz kierują pracą zarówno menedżerów najniższego szczebla, jak i pracowników zatrudnionych przede wszystkim na tzw. samodzielnych stanowiskach.

Najliczniejszą grupę w organizacji stanowią menedżerowie pierwszego lub najniższego szczebla. Często są to pracownicy nadzoru lub też kierujący ściśle określonym zespołem. Do stanowisk, które można zaliczyć do tej kategorii zarządzania, należy np.: kierownik działu transportu, kierownik działu reklamacji, kierownik sekcji rozliczeń materiałów, kierownik magazynu. Pracownicy tego szczebla na ogół kierują wyłącznie pracą szeregowych pracowników organizacji.

W organizacji menedżerowie realizują tzw. funkcje zarządzania (rys. 4). Można do nich zaliczyć:

1. Planowanie. Menedżer jest odpowiedzialny za wyznaczenie celu globalnego i wiązki celów szczegółowych, które przyczyniają się do jego realizacji. Menedżerowie szczebla centralnego ustalają zarówno cele globalne, jak i cele strategiczne, których realizacja dotyczyć będzie przedziału czasu od roku do pięciu lat. Menedżerowie średniego szczebla zajmują się planowaniem taktycznym zwanym też planowaniem średniookresowym. Przeważnie będzie to okres od miesiąca do roku.

2. Organizowanie. W ramach tej funkcji menedżerowie określają, kto i co powinien zrobić, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele. Organizowanie wymaga również, aby menedżer ustalił hierarchię celów i zadań. W ramach tej funkcji menedżerowie określają dobór, rozmieszczenie i wyszkolenie personelu do wykonania pracy w organizacji.

3. Kierowanie. Funkcja ta w literaturze przedmiotu bywa też określona jako prowadzenie, przewodzenie, motywowanie, inicjowanie. Funkcja ta polega na tym, aby menedżerowie powodowali takie działanie, które skłaniałoby członków do współpracy na rzecz osiągnięcia ustalonych celów. Menedżerowie realizujący tę funkcję pracują bezpośrednio z członkami organizacji i muszą dostarczyć motywacji, która wyzwala skuteczność i energię wśród podwładnych.

4. Kontrolowanie. W ramach realizacji tej funkcji menedżerowie muszą spowodować, aby działania personelu rzeczywiście prowadziły do osiągnięcia ustalonych celów. Tę funkcję można podzielić na następujące subfunkcje:

- określenie mierników oceny wykonania zadań,
- bieżący pomiar mierników oceny i porównanie ich z miernikami założonymi,
- podjęcie ewentualnych działań korygujących, w sytuacji kiedy występują odstępstwa.

Funkcja zarządzania związana z kontrolowaniem stanowi więc element działań, które można określić terminem sprzężenia zwrotnego działań kierowniczych.

Ponieważ w organizacji mamy do czynienia z realizacją wielu zadań o różnym stopniu zaawansowania, dlatego też w każdej organizacji jednocześnie są realizowane różne kombinacje tych działań.

W literaturze przedmiotu spotyka się również nieco inny podział funkcji realizowanych przez menedżerów. Przykładowo wyróżnia się często funkcje przygotowawcze lub preparacyjne, realizacyjne i kontrolne. Popularny też jest podział na planowanie, organizowanie, zarządzanie, koordynowanie, kontrolowanie, a w odniesieniu do personelu - wychowywanie. Ponieważ *termin funkcje* używa się w kontekście z terminem *rodzaj działalności*, dlatego też wyróżnia się np. funkcje: produkcyjne, usługowe, handlowe, marketingowe.

Pojęcie związane z systemem zarządzania przedsiębiorstwem jest określane jako **menedżeryzm**. Według J. Tudreja (1998, s. 54-57), jest to system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie przez zawodowego menedżera wraz z towarzyszącą temu systemowi teorią zarządzania oraz ideologią.

Pojęcie menedżeryzmu charakteryzuje się zatem trzema właściwościami: *organizacyjnymi*, *teoretycznymi* i *ideologicznymi*.

Niezależnie od struktury organizacji i rodzaju działalności wszyscy menedżerowie muszą planować, organizować, kierować i kontrolować. Różnice występują w intensywności działań i ilości czasu, którą poświęcają na realizację tych funkcji. Stąd też proces zarządzania jest powtarzany, a menedżerowie są zaangażowani w wypełnianiu funkcji w sposób ciągły nazywany cyklem zarządzania.

Menedżerowie odgrywają w organizacji trzy podstawowe role: ***interpersonalną, informacyjną i decyzyjną***.

W ramach pełnienia ***roli interpersonalnej***, nazywanej często rolą międzyludzką, menedżer wykonuje takie role, jak:

- reprezentacyjna, a więc: witanie gości, branie udziału w spotkaniach i uroczystościach zewnętrznych, reprezentowanie organizacji, wygłaszanie przemówień okolicznościowych, udzielanie wywiadów, branie udziału w konferencjach prasowych itp.;

- przywódcza, w ramach której menedżer zatrudnia pracowników, nagradza ich i karze, szkoli itp.;

- łącznika między ludźmi w ramach organizacji, np. w kontaktach poziomych lub innych, gdzie nie ma bezpośredniej podległości prze-

łożony - podwładny, jak też w kontaktach personelu z ludźmi z zewnątrz organizacji.

Rola informacyjna menedżera polega na tym, że kierownicy zbierają i rozpowszechniają informacje. Menedżer pełni tu następujące role:

- rolę monitora, w ramach której zbiera informacje dotyczące zarówno swojego działania, jak i otoczenia (w ten sposób powinien on być najlepiej informowanym członkiem grupy);

- rolę rzecznika, a więc osoby, która przekazuje część informacji o organizacji osobom spoza organizacji, np. bankom czy prasie.

I trzecia rola, która jest najbardziej istotna z punktu widzenia organizacji, a mianowicie **rola decyzyjna**. Rolę menedżera sprowadza się tu do:

- przedsiębiorcy, który stara się udoskonalić organizację;
- przeciwdziałanie zakłóceniom, czyli zmniejszanie i w miarę możliwości niwelowanie sytuacji, które są poza jego działaniem, jak np. niekorzystna zmiana przepisów finansowych, klęski żywiołowe, zmiany mody;

- rozdzielania zasobów potrzebnych do osiągnięcia założonych celów. W praktyce, jeśli ma on do czynienia z ich niedoborem, tak je rozdziela, aby zminimalizować straty. Natomiast w warunkach pełnego zaspokojenia potrzeb powinno nastąpić takie ich rozdzielanie, aby zmaksymalizować funkcje zysku;

- negocjatora, który odgrywa jedną z najtrudniejszych ról. Negocjacje toczą się stale i to nie tylko z ludźmi spoza organizacji (warunki dostawy, ceny), lecz także w jej ramach (związki zawodowe, polityka kadrowa). Menedżer do ich przeprowadzenia musi posiadać zarówno odpowiednie informacje, jak i autorytet.

Menedżer powinien posiadać trzy podstawowe rodzaje umiejętności: **techniczne, społeczne, koncepcyjne**.

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Będzie to m.in. znajomość języków, a także umiejętność korzystania z komputerów, znajomość odpowiednich przepisów prawnych oraz technik i metod zarządzania.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracy z innymi ludźmi i to zarówno z poszczególnymi osobami, jak i z grupami.

Umiejętności koncepcyjne to zdolność menedżera do koordynacji działań poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie wszystkich działań realizowanych w jego polu działania.

Menedżer powinien działać za pomocą określonego systemu, to znaczy dostrzegać wzajemne relacje między różnymi czynnikami w danej sytuacji i podejmować optymalne decyzje.

Dla menedżera najwyższego szczebla najbardziej istotne są umiejętności koncepcyjne. Ze względu na fakt, że realizuje on zadania poprzez innych ludzi, dlatego niezależnie od szczebla musi posiadać umiejętności społeczne.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele wskazówek i zasad, jakimi powinni się posługiwać menedżerowie. Jedną z najbardziej użytecznych, mimo że została sformułowana przez Henri Fayola na początku XX w., jest zasada, że zarządzania można się nauczyć.

Zasady zarządzania, które powinni przestrzegać menedżerowie (H. Fayola z komentarzem J. Stonera i współpr. -1998, s. 52), są następujące:

1. Podział pracy. Im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę.

2. Autorytet. Menedżerowie muszą wydawać takie polecenia, aby postawione zadanie było wykonane. Autorytet formalny daje im prawo rozkazywania, ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo, jeśli nie będą mieli również autorytetu osobistego, np. wynikającego z odpowiedniej wiedzy.

3. Dyscyplina. Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień rządzących organizacją. Dyscyplina wynika z dobrego przewodzenia według sprawiedliwych zasad nagradzania i kary.

4. Jedność rozkazodawstwa. Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia dotyczące jednostkowego działania od jednej osoby, w przeciwnym razie następuje sprzeczność poleceń i zakłócenie autorytetu.

5. Jedność kierownictwa. Operacje w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być przedmiotem kierowania przez jednego menedżera.

6. Podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu. W żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami jako całości.

7. Wynagrodzenie. Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe za równo dla pracowników, jak i dla pracodawców.

8. Centralizacja. Ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli - decentralizację.

9. Hierarchia. Linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji.

10. Ład. Każda rzecz i każdy człowiek powinien być na właściwym miejscu i we właściwym czasie. Menadżerowie szczególnie odpowiadają za to, aby ludzie zajmowali takie stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze.

11. Odpowiednie traktowanie personelu. Menedżerowie powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.

12. Stabilność personelu. Duża fluktuacja pracowników wpływa niekorzystnie na sprawność funkcjonowania organizacji. Menedżerowie powinni tak postępować, aby przeciwdziałać temu ujemnemu zjawisku.

13. Inicjatywa. Menedżerowie powinni stwarzać takie warunki, aby podwładni mieli swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów.

14. Esprit de corps. Menedżerowie powinni tworzyć atmosferę, w której przynależność do zespołu zapewni organizacji ducha jedności.

Menedżerowie realizują swoje zadania w ramach ciągle zmieniającego się systemu zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Stosują przy tym następujące podejścia: zarządzanie naukowe, zarządzanie behawioralne, czyli oparte na badaniach nad zachowaniem organizacji i psychologią pracy, oraz zarządzanie optymalizujące, które polega na kwantyfikacji i algorytmizacji procesu podejmowania decyzji przy stosowaniu technik komputerowych.

Stosowanie łącznie wszystkich podejść do rozwiązania problemu określa się jako *zarządzanie zintegrowane*. Menedżer musi być wyczulony na to, aby stworzyć sprzyjające warunki wydajnej pracy. W większości wypadków człowiek pracuje, ponieważ w wyniku pracy może zaspokoić określone potrzeby. Znajomość kierunku tych potrzeb ułatwia menedżerowi motywowanie personelu do produktywnej pracy.

Problematyka motywacji będzie omówiona w rozdziale poświęconym zasadom gospodarki zasobami ludzkimi.

Menedżer, znając potrzeby pracowników i wiedząc, które są z nich zaspokajane, a które jeszcze nie, może stworzyć warunki do motywacyjnego zachowania pracowników, zaczynając od potrzeb najniższych nie zrealizowanych.

Według W. Kieżuna (1997, s. 149 - 150), menedżera powinna cechować: inteligencja, odporność psychiczna i określony poziom moralny, a także pewien zespół predyspozycji nazywanych talentem kierowniczym czy zmysłem organizacyjnym.

Kończąc prezentację stanowiska *menedżer*, należy przedstawić dwa dylematy, które często przed nim stają. Są to:

- dylematy lojalności,
- dylematy etyczne.

Większość menedżerów wysoko ceni lojalność swoich podwładnych. R.A. Webber [1996] zebrał następujące wymagania menedżerów wobec swoich podwładnych, a więc i menedżerów niższych stopni: 1) bądź mi posłuszny, 2) pracuj ciężko, 3) odnoś sukcesy bez względu na koszty, 4) ochraniaj mnie, nie daj mi źle wypaść, 5) mów mi prawdę. Lojalność więc jest postrzegana jako: posłuszeństwo, wysiłek, wiarygodność i skuteczność działań, ochrona, uczciwość.

Problemem, przed którym stoją menedżerowie (szczególnie młodzi), to pogodzenie dylematów lojalności i etycznych. Etyka jest przez nich postrzegana przez pryzmat własnego interesu ekonomicznego, prawa, religii oraz zasad powszechnego postępowania. Dlatego też zarówno dobre szkoły biznesu, jak i menedżerowie występujący w roli nauczycieli starają się o wpojenie kandydatowi na menedżera, że jego główną troską powinno być działanie na rzecz społeczeństwa, a nie w wąskim własnym interesie. Jak wielki i mający ogromne znaczenie jest ten problem, pokazuje następujący przykład:

Amerykanie zaniepokojeni rozwojem Japonii przeprowadzili badanie pod kątem, co takiego mają Japończycy, a czego nie mają Amerykanie, dlaczego rozwijają się tak szybko i tak dynamicznie. W raporcie stwierdzono, że normy etyczne społeczeństwa japońskiego w zasadniczy sposób wpływają na sukces japońskiego przemysłu. Podobnie analiza sukcesów tzw. siedmiu tygrysów azjatyckich wykazała, że olbrzymie znaczenie w dynamicznym rozwoju gospodarczym odgrywają normy etyczne, które charakteryzują menedżerów w tym kraju. Jedną z podstawowych norm etycznych jest tam słowo i nie potrzeba ani dokumentacji, ani ustaleń formalnie chronionych kodeksem. Bardzo wiele spraw załatwia się ustnym stwierdzeniem: *tak* lub *nie*.

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym Krajowej Izby Gospodarczej w 1994 r. przeprowadził badanie ankietowe dotyczące problemów etycznych związanych z praktyką życia gospodarczego. Jak wynika z tych badań, w Polsce do spraw etyki niewiele ludzi przywiązuje znaczenie, a poziom wiedzy etycznej społeczeństwa jest niski. Etyki nie uczy się prawie wcale w szkołach, na uczelniach czy kursach menedżerskich. Natomiast coraz więcej wyższych szkół wprowadziło

ten przedmiot do programów studiów. Jedną z nich jest Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.

Krajowa Izba Gospodarcza, uznając szczególne znaczenie zasad etyki w działalności gospodarczej, opracowała kodeks etyki działalności gospodarczej i zaleciła swoim i innym organizacjom jego przestrzeganie. Określone w nim zasady wywodzą się z ogólnospołecznych norm moralnych, przy czym ich oceny zachowań powinny uwzględniać szczególny stopień staranności, rzetelności i uczciwości.

Problemy do dyskusji i samodzielnego opracowania

- Kierownikiem działu AGD w supermarkecie „Bartek” S.A. był Jan Janowski. Zawsze uprzejmy dla klientów. Umiał nauczyć nawet ludzi w podeszłym wieku jak posługiwać się najbardziej złożonym urządzeniem. Cieszył się też sympatią swoich szefów i był wymagający dla podległego mu personelu. Dlatego nikt się nie zdziwił, kiedy awansował na kierownika sali. Teraz podlegało mu siedmiu kierownikom sali. Jednak wraz z awansem zaczęły się problemy. Podlegli kierownicy zaczęli się skarżyć na jego arogancję i niekompetencję. Dwoje z nich złożyło wypowiedzenia. Taka sytuacja zaniepokoiła kierownictwo firmy. Jak można wytłumaczyć inne spostrzeganie Jana przez szefów, a inne przez kolegów? Co byś poradził szefowi Jana Janowskiego, a co byś poradził samemu Janowi? Rady uzasadnij.

- Marcin Podlaski ukończył Akademię Sztuk Pięknych. Jednak nie odnosił zbyt wielu sukcesów. Jego obrazy nie sprzedawały się. Pewnego dnia, startując w telewizyjnej grze „Miliarderzy”, uzyskał główną nagrodę. Marcin postanowił wygraną zainwestować. Założył duży dom aukcyjny oraz kupił kawiarnię, która miała też pełnić rolę galerii. Sam postanowił prowadzić całą firmę. Na uwagi przyjaciół, że nie ma odpowiedniego przygotowania do prowadzenia firmy, odpowiadał: „Zarządzanie nie wymaga specjalnej wiedzy, a do prowadzenia księgowości wynajmę renomowaną firmę. Natomiast obsługę prawną zlecę kancelarii prawnej «Smoktunowski i Partnerzy»”. Skomentuj postępowanie Marcina i określ niebezpieczeństwo takiej filozofii dla kierowanej przez niego firmy.

Pytania kontrolne

1. Zdefiniuj pojęcie *organizacja w sensie rzeczowym*, czynnościowym i atrybutowym.
2. Jakie możesz wyróżnić elementy organizacji i jaka jest ich rola dla sprawnego jej funkcjonowania?
3. Omów najważniejsze rodzaje organizacji. Jakie są kryteria tego podziału?
4. Zdefiniuj pojęcie *koncern*. Jakie są jego podstawowe rodzaje?
5. Scharakteryzuj podstawowe rodzaje spółek organizacyjnych i określ występujące między nimi różnice.
6. Jak można zdefiniować pojęcie *zarządzanie*?
7. Jakie są podstawowe cechy *zarządzania*, które z nich uważasz za najbardziej istotne? Wybór uzasadnij.
8. Omów podstawowe fazy procesu zarządzania; powiązania między nimi przedstaw na rysunku.
9. Zdefiniuj pojęcia: kierownik, menedżer; przedstaw podstawowe ich rodzaje.
10. Scharakteryzuj kierunek zwany menedżeryzmem.
11. Rola menedżera w organizacji.
12. Umiejętności dobrego menedżera.
13. Jakie z 14 zasad zarządzania, przedstawionych na ss. 23 i 24, sformułowanych przez H. Fayola, uważasz za najbardziej istotne dla współczesnego zarządzania. Wybór uzasadnij.
14. Przedstaw dylemat lojalności w organizacji.
15. Omów pojęcie etyki w organizacji i jej rolę dla sprawnego funkcjonowania firmy.

Literatura przedmiotu

1. J. Dietl, W. Gasparski: *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1997.
2. P.F. Drucker: *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
3. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
5. J. Kisielnicki: *Menedżer, Zarządzanie w biznesie*, w: *Encyklopedia Biznesu*, Innowacje, Warszawa 1995.

6. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red): *Zarządzanie - teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
7. L. Krzyżanowski: *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1996.
8. R. Kuc: *Zarządzanie doskonale*, Wyd. PTM, Warszawa 2000.
9. G. Morgan: *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.
10. M. Romanowska (red.): *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
11. J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbertjr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
12. J. Tudrej: *Menedżer efektywny*, WSHiP, Warszawa 1998.
13. B. Wawrzyniak: *Koniec wieku zarządzania*, w pracy zbiorowej *Tworzenie organizacji...*, WSPiZ, Warszawa 2001.
14. R.A. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

2. EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

2.1. Szkoły zarządzania i prekursorzy teorii organizacji i zarządzania

Teoria zarządzania i jej rozwój ma zasadniczy wpływ na praktykę. Można postawić hipotezę, że żadna dyscyplina naukowa nie ma tak ścisłych powiązań między teorią a praktyką jak w naukach zarządzania. Również na dzisiejszą praktykę zarządzania organizacją duży wpływ wywarli prekursorzy tej dziedziny wiedzy.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się jako najbardziej istotne trzy kierunki rozwoju nauk zarządzania. Są to:

+ **Szkoła klasyczna**, która miała dwa główne odgałęzienia, a mianowicie *naukowe zarządzanie* i *zarządzanie administracyjne*. Naukowe zarządzanie zajmowało się pojedynczym pracownikiem i poprawą efektywności jego pracy, z kolei zarządzanie administracyjne interesowało się taką strukturą organizacji, która pozwala na jej sprawne funkcjonowanie.

+ **Szkoła stosunków międzyludzkich** określana też mianem *szkoły behawioralnej lub psychologicznej*. Ważne jest tu badanie zachowania się zarówno indywidualnego pracownika, jak i grupy.

+ **Szkoła ilościowo-systemowa**, która składa się z dwóch takich kierunków, jak ilościowe teorie zarządzania oraz analiza systemowa. Do rozwoju tej szkoły przyczyniło się zastosowanie w zarządzaniu komputerów i informacyjnej technologii.

Cechą charakterystyczną wymienionych szkół jest to, że - jak wcześniej zaznaczono - we współczesnym świecie korzystamy z ich dorobku. Mówimy nawet o podejściu integracyjnym jako najbardziej charakterystycznym dla współczesnego zarządzania. Podejście współczesne i stosowane metody i techniki zarządzania integrują kierunki: klasyczny, behawioralny i ilościowo-systemowy. Obecnie pisze się o powstaniu „nowej fali” w naukach zarządzania. Podejścia wymienionych szkół nie są sprzeczne, wręcz przeciwnie - wzajemnie się uzupełniają.

Za prekursorów nauk zarządzania uważa się Sumerów, którzy ok. 3000 r. p.n.e. używali spisanych przepisów i regulacji praw w zarządzaniu. Również Egipcjanie w tym samym okresie używali praktyk zarządzania przy budowie piramid. Obecne prace wykazują, że gdyby budować piramidy według współczesnych zasad i środków technicznych, to i tak nie skrócono by w sposób znaczący okresu ich budowy. Do starożytnych prekursorów *zarządzania zaliczyć* też można Sokratesa i Platona (ok. 400 r. p.n.e.).

Współczesne badania dotyczące problematyki *zarządzania* rozpoczęły się dopiero pod koniec XVIII wieku. W tym okresie powstały przedsiębiorstwa, których celem był wzrost, ekspansja. Robert Owen (1771 - 1858) dostrzegł znaczenie ludzkich zasobów. Uważał, że dbałość o robotnika spowoduje większą i bardziej efektywną produkcję. Jego poglądy zostały rozwinięte przez szkołę stosunków międzyludzkich. Do prekursorów *zarządzania zaliczyć* można też Charlesa Babbage (1792 - 1871) angielskiego matematyka, którego prace koncentrowały się na efektywności produkcji. Jest on uważany za twórcę nowoczesnej teorii i praktyki *zarządzania*. Wychodził z założenia, że harmonijne stosunki między kierownictwem a siłą roboczą przynoszą korzyści zarówno właścicielom, jak i pracownikom. Jako pierwszy zwrócił uwagę na możliwość zastosowania metod matematycznych w celu oszczędnego wykorzystania zasobów.

Wymienione szkoły *zarządzania* rozwinęły się dzięki oddziaływaniu trzech głównych sił: społecznych, ekonomicznych i politycznych. Siły te nadal odgrywają istotną rolę w wielu dziedzinach, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie, projektowanie środowiska, *analiza* otoczenia.

2.2. Szkoła klasyczna

Początki szkoły klasycznej to koniec XIX w. i początek XX w. Okres, w którym rozwijała się szkoła klasyczna, to rozwój przemysłu, banków. Praktyka wykazywała duże zapotrzebowanie na metody i techniki mówiące o tym, jak powinno się zarządzać, aby uzyskać jak największe zyski i rozwijać istniejącą cywilizację przemysłową.

W ramach szkoły klasycznej, jak wcześniej wspomniano, rozwinęły się dwa kierunki:

- kierunek naukowego zarządzania,
- kierunek administracyjny.

Czytelnikom zainteresowanym poznaniem dorobku twórców szkoły klasycznej polecić można znakomitą monografię napisaną przez Z. Martyniaka (1989).

Naukowe zarządzanie (*scientific management*)

Naukowe zarządzanie nazywamy często *tayloryzmem* od nazwiska jego twórcy F.W. Taylora (1856-1915). Kierunek ten był rozwijany przez wielu następców, takich jak: H. Le Chatelier, H.L. Gantt, H. Emerson, małżeństwo Frank i Lilian Gilbrethowie oraz Polaka Karola Adamieckiego.

F.W. Taylor był pionierem w dziedzinie wydajności pracy. Wprowadził liczne innowacje w sposobie projektowania stanowisk pracy i szkolenia pracowników, którzy mieli te funkcje wykonywać. Innowacje te przyniosły poprawę jakości wyrobów i lepsze morale pracowników. Taylor sformułował również podstawowe idee naukowego zarządzania. W 1912 r. pisał on: „powolne wykorzystanie pracy jest najważniejszym problemem, z którym musimy sobie poradzić w Stanach Zjednoczonych. Jest to też z pewnością najważniejszy problem, z którym uporać się muszą obecnie Anglicy” [cyt. za J. Kurnalem, s. 55].

F.W. Taylor sformułował system następujących kroków postępowania, mających na celu zwiększenie efektywności i wydajności siły roboczej [por. J Griffin, s. 74 i dalsze].

Krok 1. Naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku w miejsce praktykowanych metod typu „mniej więcej”.

Krok 2. Naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy zgodnie z krokiem 1.

Krok 3. Nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą się stosować do przypisanych im metod wykonywania pracy.

Krok 4. Dalej planować pracę, ale wykorzystać robotników do faktycznego wykonania pracy.

Zastosowanie zasad proponowanych przez Taylora spowodowało w wielu organizacjach osiągnięcie wzrostu wydajności pracy. Te właśnie osiągnięcia spotkały się również z krytyką ze względu na ogólne zmniejszenie zapotrzebowania przedsiębiorstw na siłę roboczą.

Taylor - jak pisał francuski kontynuator jego prac H. Le Chatelier - do badania wydajności pracy zastosował metody naukowe. Dlatego też kierunek ten nazywamy naukowym zarządzaniem.

Najważniejszą nowością wprowadzoną przez Taylora było badanie sposobów pracy, ruchu robotników przy posługiwaniu się narzędziami i maszynami. Jego zalecenia miały na celu takie ukształtowanie oddzielnych czynności, by zmniejszyć czas i wysiłek potrzebny do wykonania poszczególnych zadań. Narzędziem ułatwiającym określenie racjonalnej sekwencji ruchów było wprowadzenie po raz pierwszy metody chronometrażu, czyli pomiaru czasu trwania kolejnych mikroruchów. Metoda ta jest stosowana również obecnie do obliczenia norm wydajności pracowników zatrudnionych przy wykonywaniu prostych czynności.

Jednym z najbardziej znanych eksperymentów Taylora było dobranie właściwej łopaty do załadunku i wyładunku takich materiałów, jak: żużel, węgiel, koks, ruda i piasek. Do optymalizacji czasu wyładunku i załadunku Taylor wprowadził 15 rodzajów łopat. W konsekwencji pracę, którą poprzednio wykonywało ok. 500 robotników, mogło dzięki dobraniu odpowiedniego narzędzia (łopaty), wykonywać 140 osób.

Na podstawie przeprowadzonych badań Taylor ustalił, że takie cechy łopaty, jak np.: kształt szufli, ciężar, długość trzonka, a także kąt rozstawienia nóg przy pracy, kąt wychylenia przy nabieraniu surówki i jej wyrzucie, mają wpływ na wydajność pracy. Można więc powiedzieć, że Taylor dał początek ergonomii.

Małżeństwo współczesnych Taylorowi - L. i F. Gilbreth (psycholog i inżynier) opracowało stosowaną obecnie metodę badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych oraz ich graficzną prezentację. Po raz pierwszy zastosowali oni tzw. cyklografię (za pomocą kamery filmowej badali oni tor ruchów pracownika).

F.B. Gilbreth udowodnił, że wszelkie czynności robocze operacji technologicznych sprowadzają się do 17 podstawowych ruchów, które można wyraźnie zdefiniować. Pewną ciekawostką jest to, że zasady organizacji Gilbrethowie zastosowali w życiu rodzinnym, a mianowicie w wychowaniu swoich dwanaściora dzieci.

Henry L. Gantt - współpracownik Taylora opracował technikę budowy harmonogramów do kierowania złożonymi przedsięwzięciami. Harmonogramy te zwane od jego nazwiska „harmonogrami Gantta” są stosowane również obecnie. Dały one początek budowie bardziej złożonych technik, jak Analiza Ścieżki Krytycznej (AŚK) i Programowanie

Etapów i Rewizja Terminów (PERT). Zarówno harmonogramy Gantta, jak i bardziej zaawansowane wymienione wcześniej metody będą przedstawione w późniejszych rozdziałach książki.

H.L. Gantt był też inicjatorem nowego wówczas wynagradzania za pracę, opartego na bieżącym ewidencjonowaniu czynności, czasu wykonania oraz na obowiązującej w zakładzie przemysłowym skali premiowania robotników i kierowników za uzyskiwane wyniki (system czasowo-premiowy lub bonusowy system Gantta - bonus jest premią, której wysokość zależy tylko od kierownika).

W Europie najbardziej znanym propagatorem zasad Taylora był wspomniany Henry Le Chatelier. Opracował on tzw. cykl działania zorganizowanego uważany za uogólnienie naukowego zarządzania. Cykl ten składa się z następujących etapów:

1. Wybór celu, który mamy osiągnąć.
2. Zbadanie środków i warunków, które są potrzebne do osiągnięcia tego celu.
3. Przygotowanie środków i warunków uznanych za potrzebne.
4. Wykonanie stosownie do powziętego planu.
5. Kontrola otrzymanych wyników.

Najwybitniejszym przedstawicielem naukowego zarządzania w Polsce był Karol Adamiecki. W 1903 r. ogłosił on wyniki badań organizacji pracy w walcowni. Najbardziej znane jego publikacje dotyczą analizy i planowania pracy zespołowej, czyli harmonogramów oraz prawa harmonii.

Harmonogramy sporządzone przez K. Adamieckiego miały podobną ideę do harmonogramów Gantta i często nazywa się je harmonogramami Gantt-Adamiecki. Powstały one jednak niezależnie od siebie.

Prawo harmonii dotyczyło: harmonii doboru, harmonii działania, harmonii duchowej. Zainteresowanych tym prawem czytelnikom polecić można opracowania J. Kurnala lub nowsze Z. Martyniaka.

Współtwórcą naukowego zarządzania był również praktyk i twórca nowoczesnego przemysłu samochodowego, Henry Ford. Stosował on naukowe zarządzanie w praktyce do rozwoju firmy Ford Motor Company.

Zarządzanie administracyjne

Zarządzanie administracyjne jest to podejście rozwijające się równoległe z naukowym zarządzaniem i koncentrujące się na zarządzaniu

całą organizacją. Za twórcę i czołowego przedstawiciela tego kierunku rozwoju nauk zarządzania uważa się francuskiego inżyniera Henri Fayola (1841-1925). Do przedstawicieli zarządzania administracyjnego zalicza się także M. Webera, R.F. Druckera, H.A. Simona, A.D. Chandlera.

Punktem wyjścia badań, prowadzonych przez H. Fayola, dotyczących zasad zarządzania administracyjnego było skatalogowanie następujących funkcji przedsiębiorstwa: techniczne (dotyczące produkcji); handlowe (kupno, sprzedaż); finansowe (zajmujące się poszukiwaniem kapitału i obrotem nim); ubezpieczeniowe (odnoszące się do ochrony majątku i osób); rachunkowościowe (jako sporządzanie inwentaryzacji, analizy kosztów, prowadzenia statystyki itd.); administracyjne (polegające na przewidywaniu, organizowaniu, rozkazodawstwie, koordynacji i kontroli).

H. Fayol rozgraniczył funkcje przedsiębiorstwa, jako systemu ekonomicznego w obrocie towarowym prowadzącego działalność produkcyjną, od funkcji administracyjnych mających regulować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Był najwybitniejszym rzecznikiem kierunku administracyjnego w zarządzaniu. Jako francuski przemysłowiec przez długi czas nie był znany amerykańskim menedżerom i uczonym, aż do wydania w 1930 r. jego najwybitniejszej pracy *Administracja przemysłowa* przetłumaczonej na język angielski.

Kierunek administracyjny w teorii organizacji i zarządzania wiąże się z pracami niemieckiego uczonego, socjologa, ekonomisty i metodologa nauk społecznych Maxa Webera. Jego koncepcję określa się najczęściej mianem modelu instytucji biurokratycznej lub koncepcją idealnego typu organizacji.

Według M. Webera, biurokracja jest zarówno sposobem sprawowania władzy, jak i typem porządku społecznego nastawionego na bezosobowość, efektywność, pewność działań.

W. Piotrowski [s. 587], uzasadniając pogląd, że biurokracja Webera jest typem idealnym organizacji i idealnym modelem, pisze: jest typem idealnym, ponieważ jest celowo obmyśloną abstrakcyjną konstrukcją opisującą budowę (strukturę) i zasady funkcjonowania instytucji „doskonale racjonalnej” opartej na racjonalnych przesłankach, w założeniu sprawnej i wolnej od zakłóceń. Jest też modelem, gdyż mimo swej złożoności upraszcza skomplikowany świat organizacji. Model ten został stworzony przez Webera w wyniku analizy organizacji historycznych, a szczególnie organizacji państwa pruskiego na przełomie XVIII i XIX w.

Główne założenia typu idealnej biurokracji (za A.Z. Kamińskim, s. 20) można przedstawić następująco:

1. W organizacji biurokratycznej wszystkie zachowania uczestników są określone przez normy prawne; normy te tworzą system ustanowionych, abstrakcyjnych zasad regulujących działania.

2. Na strukturę biurokratyczną ma wpływ prawnie ustalony porządek nastawiony na „realizację danego celu”.

3. Zakres posłuszeństwa uczestników określają obowiązujące normy prawne; jest to posłuszeństwo wobec bezosobowego porządku. Przepisy zapewniają ciągłość funkcjonowania organizacji (wykluczają bowiem dobrowolność i arbitralność decyzji) oraz wyznaczają sferę kompetencji, tj. obowiązku, konieczny zakres władzy, dostępne sankcje i warunki ich stosowania.

4. Organizacja biurokratyczna opiera się na zasadzie hierarchii, tj. zwierzchnictwa i podporządkowania poszczególnych szczebli.

5. Hierarchia organizacyjna stanowi układ szczebli kariery otwarty przed każdym, kto spełnia wymagania formalne; hierarchia jest zatem środkiem służącym do osiągnięcia dyscypliny i do kontroli zachowań organizacyjnych.

6. Komunikacja w organizacji biurokratycznej przybiera formy ściśle określone przez przepisy, opiera się głównie na przepływie i przechowywaniu dokumentów pisanych.

7. Konieczność podejmowania szybkich, jasnych i bezstronnych decyzji zwiększa rolę jednoosobowego kierownictwa, które stopniowo wypierało kolegialne. W ten sposób wielkie organizacje biurokratyczne upodabniają się do organizacji armii.

8. W organizacji biurokratycznej urzędnicy są pozbawieni prawa własności środków administrowania i prawa zawłaszczania stanowisk. Są tylko najemnymi pracownikami. Prowadzi to do oddzielenia sfery zawodowej od sfery życia prywatnego.

9. Urzędnicy nie są właścicielami środków, znajdują się zatem w sytuacji podobnej do robotnika pozbawionego środków produkcji.

10. Urzędnicy biurokracji są osobiście wolni, podlegają władzy tylko w zakresie określonym dobrowolną umową o pracę i szczegółowymi przepisami związanymi z ich pozycją w hierarchii.

11. Podstawą selekcji kandydatów na urząd są formalne kwalifikacje zawodowe; urzędnicy są mianowanymi, a nie wybierani.

12. Urzędnicy otrzymają za pracę wynagrodzenia pieniężne, którego wysokość zależy od pozycji, jaką zajmują w hierarchii.

13. Sprawowanie urzędu biurokratycznego jest jedynym lub zasadniczym zawodem urzędnika.

Jak dobrze byłoby, aby w naszych urzędach istniała taka właśnie idealna biurokracja. Jednak - jak wykazują krytycy teorii Webera i praktyka - biurokratyczny porządek prowadzi do wytworzenia u członków zespołu postaw tytułarnych, a także przepaści między członkami organizacji a jej klientami i izolacji warstwy urzędników.

Wytwarza się w tym względzie tzw. błędne koło biurokracji, gdzie konflikt na styku organizacja klient powoduje potrzebę kontroli. Kontrola ta powoduje sztywność zachowań pracowników organizacji, co z kolei prowadzi do konfliktów. Poświęcono tu M. Weberowi nieco więcej miejsca, ponieważ jego prace stworzyły podwaliny - jak pisze R.W. Griffin [3, s. 77] - współczesnej teorii organizacji. Można stwierdzić, że w pewnych określonych warunkach rozwiązania biurokratyczne wykazują swoją wyższość nad innymi, szczególnie w mikroskali.

Biurokracja *oznacza*:

- w sensie socjologicznym - warstwę społeczną urzędników wykonujących odpłatne funkcje administracyjne,

- w sensie organizacyjnym - system *zarządzania* oparty na wykonywaniu funkcji administracyjnych przez odpowiednio wyselekcjonowanych i wyszkolonych ekspertów,

- patologiczne ograniczenie sprawności działania instytucji w wysokim stopniu sformalizowanych.

Szkoła klasyczna zyskała *znaczną* popularność, ponieważ jest prosta, zrozumiała dla kadry technicznej i administracyjnej. Oba kierunki: naukowego *zarządzania* oraz administracyjny wzajemnie się uzupełniają. Ich słabością jest przyjęcie upraszczających założeń dotyczących psychospołecznych zachowań uczestników organizacji. Organizacja jest traktowana jak maszyna, gdzie robotnicy są trybami, za pomocą których ta maszyna pracuje.

2.3. Szkoła stosunków międzyludzkich

Kierunek ten w literaturze nosi również takie nazwy, jak *human relations*, *behavioralny*. W nazwach tych zawarto podstawowe podejście

stosowane w tym kierunku; nacisk położono na psychospołeczne zachowanie się uczestników organizacji. Jest to więc w pewnym stopniu uzupełnienie kierunku klasycznego, w którym pomijano skomplikowaną problematykę badania indywidualnych oraz grupowych postaw i zachowań.

Specjalną rolę odegrał wymieniony w poprzednim rozdziale twórca psychologii przemysłowej Hugo Mintzberg. Dzięki niemu zwrócono uwagę na to, że psychologowie i psychologia jako nauka jest bardzo potrzebna w motywowaniu i doborze pracowników. Od tego czasu ta dziedzina wiedzy należy do podstawowych przedmiotów wykładowanych na uczelniach kształcących przyszłych menedżerów.

Za najwybitniejszego przedstawiciela tego kierunku uważa się Eltona Mayo, profesora psychologii Uniwersytetu Harvarda, a następnie D. McGregora, Mary Follet, H. Mintzberga, A. Masłowa.

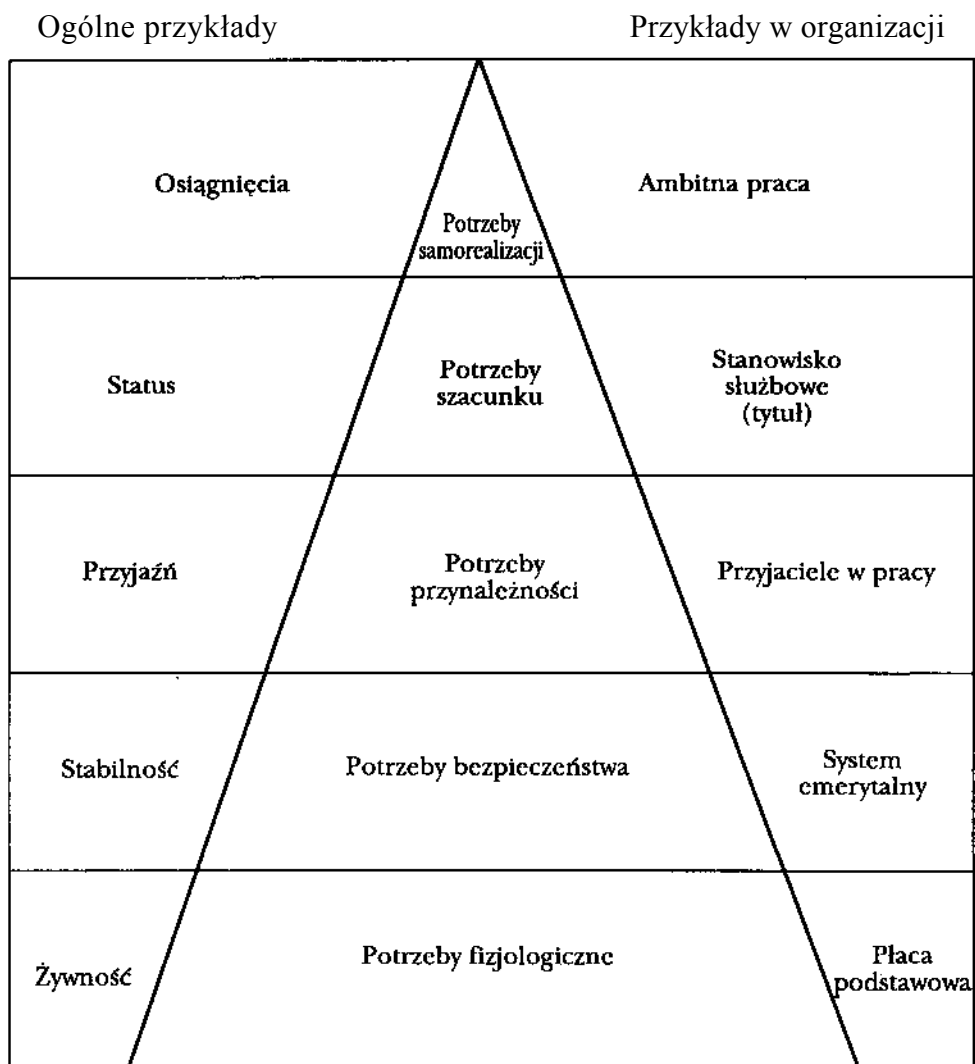
Za początek powstania szkoły stosunków międzyludzkich uważa się eksperyment, który został przeprowadzony w latach 1927-1932 w zakładach firmy Western Electric w Hawthorne. Badania, początkowo wspierane przez General Electric Co, były prowadzone przez Eltona Mayo i jego współpracowników. Analizowano, jaki wpływ ma zmiana oświetlenia na wydajność pracy wybranej grupy robotników, porównywano także jej wydajność z wydajnością innej grupy, która pracowała przy nie zmienionym oświetleniu. Okazało się, że po zwiększeniu oświetlenia dla jednej grupy rosła wydajność obu. Ten wzrost wydajności utrzymywał się nawet po powrocie do poprzednich warunków oświetlenia. Wydajność zaczęła spadać dopiero wówczas, gdy oświetlenie zredukowano prawie do równego blaskowi księżyca. Ten i wiele podobnych eksperymentów wykazało, że ludzkie zachowania w miejscu pracy mają większe znaczenie niż dotąd sądzono.

W eksperymencie z manipulowaniem oświetleniem uzyskano wyniki powiązane z faktem, że grupa po raz pierwszy była obiektem szczególnej uwagi i przychylnego zainteresowania nadzoru. Eksperyment w Hawthorne doprowadził do wniosku, że element ludzki ma w pracy ogromne znaczenia.

W 1943 r. A. Maslow wysunął teorię, zgodnie z którą człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchicznej piramidzie (por. rys. 1).

Teoria A. Masłowa sugeruje, że ludzie muszą zaspokajać pięć podstawowych grup potrzeb - fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji.

Rys. 1. Hierarchie potrzeb wg A. Masłowa



Źródło: A.H. Maslow: *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, t. 50, s. 370, cyt za R.W. Griffin [s. 461].

A.H. Maslow uważał, że wymienione na rys. 1 potrzeby układają się w pewną hierarchię. Jednostka jest motywowana przede wszystkim przez zaspokojenie potrzeb fizjologicznych. Dopóki są one nie zaspokojone, nie ma większego sensu stosowania bodźców wyższego rzędu, np. mówiących o pożytku pracy dla społeczeństwa.

Pracownik, który już zaspokoi swoje potrzeby fizjologiczne, będzie „piął się” wyżej w hierarchii potrzeb i dążył do zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa, a następnie potrzeb przynależności, aż w końcu osiągnie poziom zaspokojenia potrzeb samorealizacji. Koncepcja hierarchii potrzeb ma dość jasną, czytelną logikę i została przyjęta przez wielu menedżerów. Badania ujawniały jednak słabość tej teorii. Okazało się, że nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb, a ponadto niektórzy pracownicy mogą mieć różną hierarchię potrzeb. Do tego problemu powrócimy w rozdziale dotyczącym motywacji pracowników.

Na postępowanie menedżerów duży wpływ mają też prace D. McGregora. W 1960 r. zaprezentował on dwa przeciwstawne modele pracownika organizacji, nazywając je teorią X - pogląd negatywny i teorią Y - pogląd pozytywny. Twierdził, że teoria X najlepiej przedstawia poglądy naukowego zarządzania, podczas gdy teoria Y reprezentuje podejście od strony stosunków międzyludzkich.

Według teorii X, ludzie nie lubią pracować, stąd musi być wywierana jakaś forma bezpośredniego nacisku i kontroli, by pracowali efektywnie. A zatem menedżer w oddziaływaniu na personel musi posługiwać się działaniami dyscyplinarnymi. Podlegli pracownicy są pasywni, dlatego też należy przydzielać im określone zadania, chociaż niechętnie przyjmują odpowiedzialność za ich wykonanie. Teoria X zakłada, że nagrody są jedynym bodźcem, na który pracownicy zareagują.

Teoria Y przyjmuje odwrotny punkt widzenia. Utrzymuje, że ludzie czerpią satysfakcję ze swojej pracy; pracują, jeżeli widzą jej znaczenie. Pracownicy angażują się w osiąganie celów poprzez nagrody za indywidualną inicjatywę i działania. Podejście to podkreśla znaczenie stwarzania możliwości podejmowania odpowiedzialności i decyzji.

W praktyce teorie X i Y nie występują w czystej postaci. Elementy obu teorii określa się teorią Z. Uważa się, że jeżeli pracownicy muszą zaspokoić swoje podstawowe potrzeby, a więc potrzeby życiowe i bezpieczeństwo, to należy postępować przy przewadze poglądów teorii X. Kiedy pracownicy zaspokajają takie potrzeby, jak społeczne uznanie, samorealizację, to należy postępować w myśl teorii Y

Można stwierdzić, że badanie stosunków międzyludzkich i kierunek reprezentowany m.in. przez Eltona Mayo, Abrahama Masłowa i Douglasa McGregora wniosły wartościowy wkład do zarządzania. Podważono pogląd, że pracownicy są narzędziami i spowodowali zmianę

zachowań właścicieli organizacji. Pracowników zaczęto traktować jako cenne zasoby niezbędne do funkcjonowania organizacji. Teorii tej przypisuje się duże osiągnięcia w sferze badań w dziedzinie motywacji. Jednak - podobnie jak szkole klasycznej - można tu zarzucić, że teoria, o której mowa, nie ujmuje całościowo problematyki zarządzania i przyjmuje znaczne uproszczenia. Wielu menedżerów uważa, że rozwiązania proponowane przez twórców podejścia behawioralnego są nierealne, m.in. dotyczy to podejścia do działań kontrolnych: zamiast ścisłego nadzoru proponuje się tu tylko analizę wyników oraz eliminowanie bieżących obserwacji poczynań pracowników.

2.4 Szkoła ilościowo - systemowa

Jest najmłodszą z wymienionych uprzednio szkół zarządzania. Rozwinęła się w czasie II wojny światowej i można przyjąć, że trwa obecnie. W tym to czasie naukowcy z różnych krajów zastanawiali się, jak wykorzystać dotychczasowy dorobek nauk *zarządzania* i matematyki do podejmowania optymalnych decyzji dotyczących takich problemów, jak rozmieszczenie wojska, zaopatrzenia armii czy też określenie drogi konwojów przez Ocean Atlantycki.

Oczywiście, podejście ilościowe nie mogłoby się rozwinąć bez odpowiedniego wsparcia techniki informacyjnej, a szczególnie zastosowania komputerów. Dzięki komputerowi została przełamana istotna bariera, jaką były problemy obliczeniowe. Wraz z postępem technicznym - rozwojem techniki komputerowej następuje rozwój metod i technik zaliczanych do podejścia ilościowego.

Szkołę ilościową można w uproszczeniu scharakteryzować jako takie podejście do problematyki *zarządzania*, w którym stosuje się metody ilościowe. Do tej pory większość metod stosowanych w *zarządzaniu* miała charakter jakościowy. Do rozwoju tej szkoły przyczynili się m.in. S.I. Gass, G.B. Dantzig, R.L. Ackoff, R.M. Allen, W. Leontieff, H.M. Wagner.

W ramach szkoły ilościowo - systemowej możemy wyróżnić dwa podejścia: *ilościową teorię zarządzania*, obejmującą m.in. badania operacyjne, oraz *analizę systemową*.

Ilościowa teoria zarządzania

Ilościowa teoria zarządzania posługuje się modelami matematycznymi. Model matematyczny jest uproszczonym przedstawieniem opisanej rzeczywistości. Teoria ta pozwala podejmować lepsze decyzje w sytuacjach złożonych i warunkach niepewności.

Pole zastosowań ilościowej teorii (rys. 2) można scharakteryzować następująco:

1. Sporządzenie matematycznych, ekonomicznych i statystycznych opisów lub modeli decyzji oraz problemów sterowania w celu analizy sytuacji charakteryzujących się dużą złożonością i niepewnością.

2. Analiza zależności określająca prawdopodobne przyszłe konsekwencje wyboru decyzji oraz formułowane odpowiednie mierniki efektywności w celu oszacowania względnej wartości alternatywnych działań.

Według H.M. Wagnera [s. 23], najbardziej charakterystyczne cechy ilościowych metod to:

1. ***Ukierunkowanie na podejmowanie decyzji.***

2. ***Możliwość oceny działania na podstawie kryteriów ekonomicznej efektywności.*** Porównanie różnych dopuszczalnych działań musi być oparte na wielkościach mierzalnych pozwalających w sposób jednoznaczny określić użyteczność oczekiwanego wyniku dla rozpatrywanej organizacji.

3. ***Zaufanie do modeli matematycznych.*** Procedury przetwarzania danych powinny być na tyle precyzyjne, aby mogły być opisane i przekazane innemu specjalistcie, który z kolei powinien otrzymać te same wyniki przy tych samych danych.

4. ***Konieczność stosowania środków technicznych informatyki.*** Warunku tego nie należy traktować tylko jako dezyderatu, ale raczej uważać za konieczność narzuconą przez złożoność modelu matematycznego oraz dużą liczbę przetwarzanych danych.

Ilościowa teoria zarządzania ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Zwolennicy uważają, że teoria ta wspomagana przez techniki informacyjne pozwala na praktyczne zastosowanie w bardzo szerokim spektrum działania organizacji. Przeciwnicy uważają natomiast, że jest ona złożona i często dla osób bez specjalnego przygotowania niezrozumiała.

Rys. 2. Istotne funkcje zarządzania wspomagane przez metody ilościowe

FUNKCJE ZARZĄDZANIA	METODY ILOŚCIOWE					
	Metody					
	optyma- lizacyjne	symul- acyjne	ekonome- tryczne	dyna- miczn e	statys- tyczne	grafów
Prognozowanie	X	X	X			
Programowanie	X	X			X	
Planowanie	X	X		X		X
Koordynowanie						X
Monitorowanie					X	X

Uwaga: znak X oznacza, że dana funkcja jest szczególnie często wspomagana przez metody ilościowe.

Źródło: opracowanie własne.

Nie wszystko można ująć za pomocą ilościowego modelu, ponieważ problemy realne powinno się zaliczać do klasy problemów słabo ustrukturalizowanych lub słabo określonych, zawierających zarówno elementy jakościowe, jak i ilościowe z przewagą elementów jakościowych. Również nie można ich stosować do rozwiązywania problemów zarządzania nie ustrukturalizowanych (nie określonych), czyli dających się przedstawić tylko jakościowo w postaci opisu słownego (ze względu na brak ilościowych zależności między elementami).

Ilościowa teoria zarządzania ma liczne zastosowania. Do popularyzacji metod ilościowych przyczyniła się powszechna dostępność oprogramowania i komputerów. W ten sposób została zmniejszona do minimum bariera obliczeniowa.

Analiza systemowa

Analizę systemową zapoczątkował biolog Ludwig von Bertalanffy oraz cybernetyk Norbert Wiener.

L. Bertalanffy jest uważany za twórcę ogólnej teorii systemów, a jego fundamentalna praca o tym właśnie tytule została przetłumaczona na język polski. Analiza systemowa jest zdobyczą nauki ostatnich lat. Według tego podejścia, organizację można określić jako celowy system składający się z wielu podsystemów, między którymi zachodzą określone relacje (interakcje). Działalność menedżera musi uwzględniać całość i złożoność organizacji jako systemu i wpływu na niego otoczenia (sprzężenie zwrotne między organizacją a otoczeniem). Określenie systemu nie jest jednoznaczne; literatura przedmiotu obejmuje wiele różnych definicji [por. prace J. Habra i J. Vepreka].

Klasyczną definicję systemu podaje L. Bertalanffy. Według niego, *system* to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji. Popularne jest określenie, że system jest to zestaw (zbiór) wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość [por. J. Habr, J. Veprek, s. 87].

Przypomnijmy, że z pojęcia *system* korzystaliśmy w poprzednim rozdziale, określając organizację. Organizacja jest *systemem otwartym*, tzn. systemem wchodzącym w interakcję z otoczeniem. Ponieważ nie zawsze interesuje nas cała organizacja, a tylko jej część, dlatego też używamy pojęcia *podsystem*.

Podsystem jest to wyodrębniona część systemu z użyciem określonego kryterium. I tak, w organizacji handlowej można na podstawie kryterium funkcjonalnego wyodrębnić: podsystem zaopatrzenia, podsystem obsługi klientów, podsystem logistyczny, podsystem reklamy i promocji. Natomiast na podstawie kryterium branżowego wyodrębniamy podsystem owoców i podsystem wyrobów cukierniczych, podsystem konfekcji itd. Możemy również potraktować podsystem jako system i wtedy określić, że podsystem jest systemem działającym w ramach szerszego systemu. Istotnym odkryciem w analizie systemowej jest efekt synergii.

Synergia występuje wtedy, jeżeli dwa lub więcej współpracujących systemów przynosi więcej efektów niż wynosiłaby łącznie suma efektów każdego z nich, gdyby pracowały osobno. Organizacje tworzą między sobą różnego typu powiązania, np. alianse strategiczne. Powiązania te dokonują się po to, aby właśnie wykorzystać efekt synergii, który można opisać za pomocą zależności przedstawionej na s. 46.

$$\sum_{i=1}^{\infty} E_i < E_c,$$

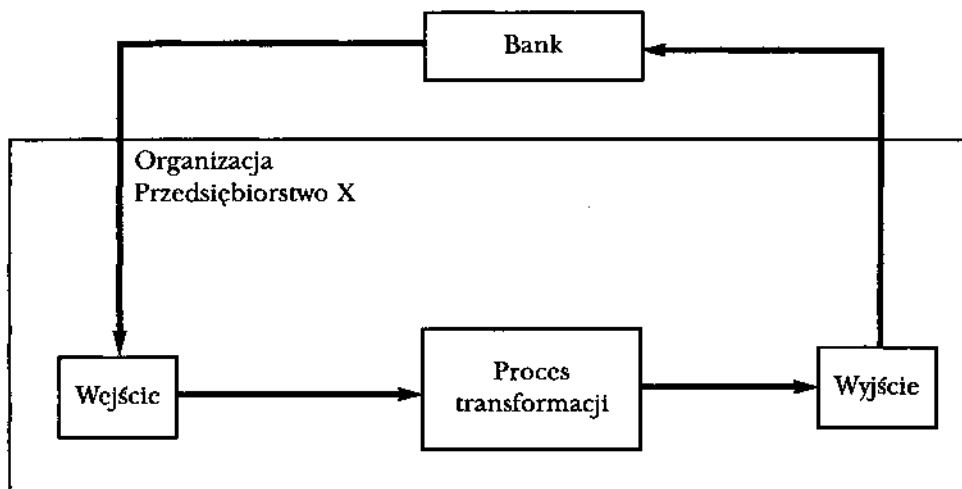
gdzie:

E_i - efekty cząstkowe poszczególnych i - tych systemów,
 $i = 1, 2, \dots, n$

E_c - efekt całkowity, osiągnięty dzięki łącznej pracy
 n -systemów.

Typowym pojęciem występującym w analizie systemowej jest sprzężenie zwrotne (*Feedback*). Pętlę sprzężenia zwrotnego przedstawiono na rysunku 3. Jest to przykład organizacji, która z pomocą banku realizuje swój rozwój. Bank udziela organizacji kredytu. Jeśli rozwój organizacji jest zgodny z założeniami *biznesplanu*, bank może udzielić organizacji dalszych kredytów. Taką pętlę nazywamy **pętlą sprzężenia zwrotnego dodatniego**. Jednak w odwrotnej sytuacji, kiedy nie zostają dotrzymane wskaźniki przyjęte w *biznesplanie*, bank może wstrzymać kredytowanie organizacji. Taką pętlę nazywamy **pętlą sprzężenia zwrotnego ujemnego**. Np. w kotle parowym mamy do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym ujemnym. Jeżeli ciśnienie pary przekroczy wartość krytyczną, wtedy uruchamia się zawór bezpieczeństwa i ciśnienie pary, spadając poniżej wartości krytycznej, nie pozwoli na rozerwanie kotła.

Rys. 3. Przykład sprzężenia zwrotnego - przedsiębiorstwa X z otoczeniem - bankiem



Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli organizacja nie wykorzystuje sprzężenia zwrotnego i nie wprowadza koniecznych korekt w swojej działalności, to może bardzo szybko zbankrutować. Jej działanie staje się niekonkurencyjne i inne organizacje bardzo często wypierają ją z rynku. Ta sytuacja dotyczy nie tylko organizacji biznesowych, ale wszystkich typów organizacji. Wyobraźmy sobie uczelnię, która nie czerpie z otoczenia informacji o nowych badaniach i potrzebach. W bardzo krótkim czasie zostanie bez studentów i ambitniejszych pracowników.

Proces, który prowadzi do rozpadu i upadku systemu, nazywamy *entropią*. Zadaniem zarządzania z punktu widzenia podejścia systemowego jest nieustanne wzmacnianie energii organizacji w celu uniknięcia entropii.

Współczesne podejście systemowe w pierwszym rzędzie wykorzystuje takie metody ilościowe, jak symulacje komputerowe oraz systemy wspomagania decyzji i systemy ekspertowe. Korzysta również z dorobku innych szkół, a mianowicie klasycznej i stosunków międzyludzkich (szczególnie w zakresie teorii negocjacji i motywacji).

Dążenie niektórych badaczy do jak najdalej idącej formalizacji języka opisu i analiz ilościowych (modelowanie i symulacja) sprzyja pomijaniu zjawisk jakościowych i prowadzi do pozbawienia organizacji jej społecznego charakteru.

Nie można w pełni zgadzać się z tą krytyką. Jednak stosując podejścia systemowe, należy oprócz problemów ilościowych mieć na uwadze zagadnienia jakościowe. A właśnie systemy bazujące na teorii zbiorów rozmytych i sztucznej inteligencji pozwalają na uwzględnianie czynników tego typu.

2.5. Współczesne integracyjne podejście

W ostatnich latach obserwujemy powstawanie wielu nowych metod i technik o charakterze eklektycznym, które trudno byłoby zaliczyć do szkół wymienionych uprzednio. Przyszłość pokaże, czy będą one samodzielnymi kierunkami. R.C. Griffin (s. 89) uważa, że obecnie „menedżer, nim się weźmie za próbę zastosowania którejś z koncepcji czy idei podpowiadanych przez któreś z trzech podejść, musi dostrzec współzależność jednostek składających się na organizację, wpływ, jaki na nią wywiera otoczenie, a także potrzebę reakcji na niepowtarzalne cechy każdej sytuacji”.

Współczesne zarządzanie wymaga znajomości wielu metod i technik. Na podstawie posiadanej wiedzy można dobrać optymalny zestaw do zaistniałej sytuacji decyzyjnej. Przykłady niektórych takich metod i ich zastosowania zostaną przedstawione w części poświęconej problematyce podejmowania decyzji.

Z wielu współczesnych podejść wybrano dwa, mianowicie: postmodernizm i model typu Z przedstawiony przez W. Ouchi (nie jest to wspomniana wcześniej teoria Z).

Postmodernizm w zarządzaniu. Głównym przedmiotem zainteresowań postmodernistów jest interpretacja przez uczestników organizacji sytuacji społecznych, w których odgrywają swoją rolę, oraz wynikające z nich wartościowanie, emocje i postawy. W tym to podejściu tworzy się z elementów rzeczywistych własne konstrukcje, umożliwiające na pewien czas zrozumienie pewnego fragmentu otaczającej nas siatki powiązań i poruszanie się w niej. Znajduje to wyraz w coraz to nowych metaforycznych opisach świata organizacji - organizacja jako teatr, organizacja jako gra, jako kultura itd. Czytelnikowi zainteresowanemu tym podejściem w zarządzaniu polecić można m.in. prace S. Kwiatkowskiego i M. Kostery.

Model typu Z został przedstawiony w 1981 r. przez Wiliama Ouchi jako próba stworzenia reguł postępowania, przy czym wykorzystał on praktykę gospodarowania w Stanach Zjednoczonych i Japonii.

Model typu Z jest więc modelem pośrednim. W. Ouchi uważa, że tradycyjne firmy amerykańskie i odpowiadające im firmy japońskie różnią się następującymi elementami: 1) czasem trwania zatrudnienia, 2) trybem podejmowania decyzji, 3) umiejscowieniem odpowiedzialności, 4) szybkością oceny i awansu, 5) mechanizmem kontroli, 6) specjalizacją ścieżki kariery, 7) charakterem troski o pracownika (por. R.W. Griffin, s. 92). I tak, w japońskich firmach decyzję podejmuje się zbiorowo, a w amerykańskich indywidualnie, w japońskich zatrudnienie jest dożywotnie, a w amerykańskich krótkookresowe.

W. Ouchi zauważył, że firmy uzyskują dobre rezultaty, wówczas gdy wykorzystują podejścia mieszane, nazwane przez niego modelem Z.

W wymienionym modelu organizacja powinna postępować w następujący sposób: odpowiedzialność indywidualna (cecha amerykańska), zbiorowe podejmowanie decyzji (cecha japońska), powolne awansowanie (cecha japońska), całościowa troska o pracownika (cecha japońska) oraz zmodyfikowane elementy pozostałych trzech, czyli ani japońskie, ani amerykańskie, np. aby zatrudnienie było długookresowe, a więc nie krótkookresowe i nie dożywotnie.

Problemy do dyskusji i samodzielnego opracowania

• Anita Kozłowska, piosenkarka i modelka, odziedziczyła po śmierci rodziców dobrze prosperującą firmę transportową. Majątek firmy stanowiło m.in. 40 dużych TIR-ów, 30 cystern, zaplecze remontowe, magazyny, w tym magazyny wysokiego składowania. Anita wcześniej nie interesowała się firmą rodziców, ale teraz postanowiła samodzielnie ją poprowadzić, odpowiednio przygotowując się do nowej sytuacji. Ponieważ uważała, że przede wszystkim należy się przygotować teoretycznie, dlatego też jednym z jej pierwszych posunięć było odwiedzenie biblioteki WSHiP. Jej uwagę zwróciły szczególnie trzy książki z zakresu organizacji i zarządzania:

- *Szkola klasyczna i jej zastosowanie w praktyce.*
- *Szkola stosunków międzyludzkich i jej zastosowanie w praktyce.*
- *Szkolą ilościowo - systemowa i jej zastosowanie w praktyce.*

Jak sądzisz, od której z wymienionych książek Anita powinna rozpocząć swoją edukację z zakresu zarządzania. Którą ze szkół zarządzania uważasz za najbardziej przydatne dla współczesnego zarządzania? A może Anita powinna przeczytać inną książkę dotyczącą organizacji zarządzania? Oczywiście, nie książkę autora. Radę uzasadnij.

• Anita (z poprzedniej historyjki) po przeczytaniu wielu książek z zakresu zarządzania i po wysłuchaniu rad, nie zawsze spójnych i zgodnych, swoich przyjaciół i ekspertów stanęła przed dylematem, jaki system zarządzania wybrać. Rozpatrywała dwa krańcowe style związane z zarządzaniem:

- twarde zarządzanie, gdzie wszystkie decyzje były podejmowane zgodnie z ustalonymi procedurami. Jedyną osobą, która mogłaby zmienić obowiązującą dotychczas procedurę, była właśnie Anita. Ale ponieważ miała bardzo dużo obowiązków, było więc wiadomo, że nie ma czasu na zajmowanie się „drobiazgami” i w związku z tym niczego w istniejących procedurach nie zmieni;

- miękkie zarządzanie, w którym pracownicy mieliby dużo swobody w podejmowaniu operacyjnych decyzji.

Co należy doradzić Anicie? Jaką decyzję powinna podjąć? Przedstaw dla każdego z rozpatrywanych wariantów strony pozytywne i negatywne.

Pytania kontrolne

1. Wymień podstawowe kierunki rozwoju nauk zarządzania i scharakteryzuj je.
2. Przeprowadź analizę porównawczą cech charakteryzujących szkołę klasyczną i szkołę stosunków międzyludzkich.
3. Jakie są zasady naukowego zarządzania?
4. Jakie są najbardziej istotne założenia idealnej biurokracji?
5. Przedstaw poglądy na temat terminu *biurokracja*, określ plusy i minusy biurokracji.
6. Jakie są podstawowe założenia kierunku *human relations*?
7. Omów i wyjaśnij zasady eksperymentu w Western Electric; jakie są jego implikacje na współczesne zarządzanie.
8. Scharakteryzuj „piramidę potrzeb Masłowa” i określ, czy i w jakim stopniu ma ona charakter uniwersalny.
9. Przedstaw teorie X i Y sformułowane przez McGregora.
10. Jakie są najbardziej charakterystyczne cechy ilościowych metod zarządzania?
11. Wymień najważniejsze zastosowania ilościowych metod zarządzania.
12. Zdefiniuj pojęcia *system* i *podsystem*; podaj przykłady.
13. Co to jest *synergia* i jak obliczamy *efekt synergiczny*?
14. Omów pojęcie *sprzężenia zwrotnego* i przedstaw na przykładach zasady funkcjonowania podstawowych jego typów.
15. Wymień i scharakteryzuj współczesne podejście do zarządzania.

1. L. Von Bertalanffy: *Ogólna teoria systemów*, PWE, Warszawa 1984.
2. P.F. Drucker: *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
3. W. Gabara: *Ewolucja teorii zarządzania*, w: *Encyklopedia Biznesu, Innowacje*, Warszawa 1995.
4. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
5. J. Habr, J. Yeprek: *Systemowa analiza i synteza*, PWE, Warszawa 1976.

6. J. Kisielnicki: *Analiza systemowa*, PWE, Warszawa 1986.
7. M. Kostera: *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
8. J. Kurnał: *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1975.
9. S. Kwiatkowski: *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przy
szłości praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 12/1995
i 1/1996.
10. Z. Martyniak: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, War-
szawa 1989.
11. W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie - kierunki, koncepcje, punkty
widzenia*, w pracy zbiorowej, *Zarządzanie*, pod red. A.K. Koźmiń-
skiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 2000.
12. M. Przybyła: *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
13. W. Radzikowski: *Badania operacyjne w zarządzaniu*, Toruńska Szkoła
Zarządzania, Toruń 1997.
14. J. Robertson, S. Robertson: *Pełna analiza systemowa*, WNT, Warszawa
1999.
15. H.M. Wagner: *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 1980.
16. T.J. Watson: *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN,
Warszawa 2001.
17. A. Zawisłak: *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1975.

3, PLANOWANIE - CELE, RODZAJE I PROCEDURA

3.1. Planowanie celów i misji organizacji

Pierwszym zadaniem każdego właściciela organizacji czy też pracującego w niej menedżera jest określenie jej celu i misji. A zatem należy ustalić, co trzeba wykonać i jakie są potrzebne do tego zasoby

W procesie planowania etap - *ustalenie celów jest* pierwszym krokiem procedury planowania. Dalsze działania zależą od precyzji i ważności w ich ustaleniu.

Cele ustalane w procedurze planowania pozwalają zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest takie ważne, wpływają zarówno na obecny, jak i na perspektywistyczny proces planowania, motywują pracowników organizacji. Cele sformułowane konkretnie mogą motywować ludzi do ciężkiej pracy, zwłaszcza jeśli osiągnięcie celu może zostać nagrodzone, pozwalają na skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia realizacji wytyczonych celów.

Szczególnym celem organizacji jest *misja organizacji*, czyli szeroko sformułowane zamierzenia, które służą do określenia kierunku działań organizacji. Jest to, mówiąc w przenośni, azymut nawigacyjny organizacji.

Pełne określenie misji zawiera:

- opis podstawowych wyrobów czy usług organizacji,
- funkcje, które będzie wypełniała,
- rynki klientów, których będzie obsługiwała.

Misja organizacji [por. K. Obój, s. 235] jest to fundamentalny obraz przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować. Misja jest ogólnym stwierdzeniem najbardziej podstawowych intencji. Często zamieszcza się ją w statutach organizacyjnych, sprawozdaniach firm przeznaczonych dla akcjonariuszy i banków. Misja jest sformalizowaniem wizji firmy na użytek strategii.

Przykładowe misje organizacji:

- produkcja i rozprowadzanie wysokiej jakości paczkowanego mięsa wołowego do ogólnokrajowej sieci handlu detalicznego.
- dostarczanie w szerokim zakresie wysokiej jakości usług remontowo - budowlanych dla prywatnych klientów oraz firm w Warszawie i w jej regionie.

Cele organizacji stanowią zbiór wzajemnie powiązanych zamierzeń, zadań i aspiracji o różnym stopniu konkretności.

Określone zadania nazywane celami opisują konkretne rezultaty lub standardy, które organizacje (lub ich część) zamierzają osiągnąć w wyznaczonym czasie. Opisy celów są o wiele bardziej szczegółowe niż określenie misji. Przedziały czasowe są jasno określone, a cele, gdy tylko jest to możliwe, skwantyfikowane.

Dobrze sformułowany cel powinien umożliwić uzyskanie odpowiedzi na to, czy został on osiągnięty. Odpowiedź na tak zadane pytanie powinna być zerojedynkowa, czyli „tak” lub „nie”. Oczywiście, pomijamy tu sytuację, kiedy jesteśmy w trakcie realizacji celu.

Cechy charakterystyczne celów:

1. Istnieje wiele celów. Różnią się one: szerokością, zakresem przedmiotowym, ramami czasowymi, szczegółowością, ujęciem (ilościowym lub jakościowym).

2. Hierarchia celów. Cele mogą być nadrzędne lub podrzędne ewentualnie niezależne. Jednak nie zawsze można takie jednoznaczne relacje określić.

3. Zależność lub niezależność celów. Zależne to takie, które są powiązane z innymi celami. Zależność może mieć różną postać, np. implikacji (realizacja jednego celu pociąga za sobą realizację celu związanego) lub konkurencyjności (gdzie realizacja jednego celu wyklucza realizację celu powiązanego).

Prawidłowo postawiony cel powinien być określony przez następujący zestaw pytań:

- Co należy zrealizować?
- Gdzie należy tego dokonać?
- Kiedy i w jakim terminie cel ma być osiągnięty?

Często jeszcze należy odpowiedzieć na pytanie:

- Jakie środki będą potrzebne do realizacji celu?

Za ustalenie celów odpowiadają, chociaż w różny sposób, wszyscy menedżerowie organizacji. Najwyższe kierownictwo organizacji odpo-

wiada za ustalenie **celów strategicznych**. Cele te dotyczą najbardziej ogólnych problemów i obejmują dłuższy horyzont czasu, często pięć i więcej lat. Do problemu tego powrócimy w następnym rozdziale książki.

Celem strategicznym firmy może być przykładowo 6% udział w rynku krajowym w produkcji samochodów lub też uruchomienie nowej produkcji wózków przeznaczonych dla ludzi niepełnosprawnych.

Średnie kierownictwo odpowiada za **realizację celów taktycznych**. Cele te powiązane są z celami strategicznymi i przedstawiają sposoby ich realizacji, np. wybudowanie nowej fabryki lodówek lub modernizacja połączona z rozbudową już istniejącej ewentualnie opracowanie dokumentacji do produkcji wózków przeznaczonych dla ludzi niepełnosprawnych.

Kierownictwo pierwszej linii (najbliżej wykonawców) odpowiada z kolei za wykonanie **celów operacyjnych**. Dotyczą one krótkookresowych problemów związanych z realizacją celów taktycznych. Będzie to np. zamówienie materiałów do produkcji samochodów, wykonanie projektu plastycznego samochodu. W drugim przykładzie może to być analiza wymagań, jakie powinien spełniać wózek dla niepełnosprawnych.

Z podanych przykładów można wysunąć wniosek o **hierarchii celów**. Cele układają się w tzw. drzewo celów. Do tego zagadnienia powrócimy jeszcze w dalszej części podręcznika.

Stanowi problem, kto ma wyznaczać cele. Z celami strategicznymi sytuacja jest jasna, wyznacza je kierownictwo strategiczne. Natomiast cele taktyczne (operacyjne) są wyznaczane przez kierownictwo wyższych szczebli, a więc cele taktyczne - kierownictwo strategiczne, a cele operacyjne - taktyczne.

Często jednak menedżerowie poszczególnych szczebli na podstawie znajomości celów sami ustalają odpowiednie cele, wtedyje zatwierdzają lub korygują menedżerowie wyższych szczebli.

Podstawowy problem, przed którym stoją menedżerowie, **to zarządzanie wieloma celami**. Cele, jak już przedstawiono, różnią się między sobą, mają też różne znaczenie dla organizacji. Często mamy też do czynienia z **niespójnością celów**. Oznacza to, że istnieją cele, których realizacja może doprowadzić organizację do poważnych kłopotów. R. Griffin [s. 205] podaje dość znamienny przykład firmy Nike Inc., która przed kilku laty przeżywała problemy związane z niespójnością celów. Firma ta wytwarzała wysokiej jakości obuwie (cel produkcyjny),

które jednak nie było szczególnie modne (cel marketingowy). W rezultacie firma poniosła poważne straty udziału w rynku, kiedy Reebok International Ltd. zaczął robić buty dobrej jakości i do tego modne. Nike po rozpoznaniu i skorygowaniu celów zaczęła odzyskiwać swoją pozycję w branży.

Następnym problemem menedżerów jest *konkurencyjność celów*. W warunkach ograniczonych zasobów należy wybrać do realizacji cele najbardziej znaczące dla funkcjonowania organizacji. Trudniejsza sytuacja jest wtedy, kiedy następują różnego typu zakłócenia, jak awaria czy niesolidność kooperanta. Wtedy menedżer musi wybrać jedne cele do natychmiastowej realizacji, a inne odsunąć na okres późniejszy ewentualnie też przegrupować ludzi i środki. Do tego celu menedżer dysponuje wieloma narzędziami organizacyjnymi, czyli metodami i technikami organizatorskimi. Niektóre z nich będą prezentowane w dalszej części podręcznika.

Proces wyboru celów, które najlepiej spełniają określone kryterium czy kryteria, nosi nazwę *optymalizacji*.

Cele organizacji są nastawione w większości sytuacji na przetwarzanie i rozwój. Dlatego też niekiedy mamy do czynienia z sytuacją, kiedy organizacja „odrywa się” od swojej pierwotnej funkcji. Takie zjawisko określa się mianem *autonomizacji celów*. Otoczenie najczęściej uważa to zjawisko za patologiczne. Natomiast z punktu widzenia samej organizacji jest to dążenie do obrony własnych interesów. Przykładem może być sprzedawanie przez szpitale „cegiełek”, czyli dobrowolnego opodatkowania się pacjentów lub ich rodzin. Pieniądze z tej sprzedaży są przeznaczone na zakup materiałów eksploatacyjnych (lekarstw, opatrunków itd.). Ponieważ szpital otrzymuje zbyt mało środków budżetowych, stawia sobie za cel uzupełnienie ich przez działania pozabudżetowe.

Zarzucenie organizacji (szpitalowi), że jej działania nie są zgodne z celami, do których została powołana (bezpłatne leczenie), są nieporozumieniem. Organizacja powinna bowiem pełnić swoje funkcje i w sytuacjach zagrożenia starać się o wyznaczenie celów, aby mogły one ten stan zlikwidować. Natomiast nie zawsze jest to zgodne z obowiązującymi przepisami.

Przy ustalaniu celów musimy również uwzględnić istniejące ograniczenia. W przeciwnym razie wyznaczone cele będą ambitne, ale nie-realne. W procesie ustalania celów biorą udział wszyscy pracownicy

organizacji. Aktywność pracowników wykonawczych zależy od atmosfery panującej w organizacji, od istniejącej kultury organizacyjnej. Proces ich wyznaczania można nazwać grą, w której na drodze negocjacji i uzgodnień menedżerowie starają się chronić własne interesy. Wnoszą też istotny element do procesu ustalania celów, a mianowicie różnorodność punktów widzenia oraz swoją ocenę szans i zagrożeń. Umożliwia to lepsze rozpoznanie celów i możliwości realizacji, wymaga jednak zdolności do kompromisu, a po ich osiągnięciu podporządkowaniu się uzgodnionym celom.

Jak pisze A. Matthews w bestsellerze *Bądź szczęśliwy*, „Zanim zaczniesz zmierzać do celu, warto sobie przypomnieć, jaki jest porządek rzeczy na tej planecie. Nic się nie porusza po liniach prostych. Nie ma celu, który można osiągnąć bez przeszkód” [1996, s. 76].

3.2. Zarządzanie przez cele

*management by
objectives* ^{ma}

Zadaniem zarządzania przez cele (ZPC) jest to, aby jak największa liczba osób w organizacji uczestniczyła w procesie ich wyznaczenia oraz aby były one jasno i wyraźnie ustalone.

Zarządzanie przez cele można określić jako proces wspólnego ustalenia celów przez menedżerów i podwładnych. Stopień realizacji celów powinien być głównym czynnikiem oceny i nagradzania pracowników.

Zakres zastosowania ZPC jest bardzo szeroki i obejmuje oddziaływanie na menedżerów wszystkich szczebli, poczynając od naczelnego kierownictwa aż do bezpośrednich wykonawców. Uniwersalność techniki sprawia, że może być ona wykorzystana (organizacje biznesowe, budżetowe) w różnych zakresach decyzyjnych i przy rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów.

Po to, aby wydajnie i efektywnie pracować, zwłaszcza zaś kierować pracą innych ludzi, konieczne jest uświadomienie celów, które mają być wykonane, i efektu, jaki ma zostać osiągnięty.

Zrozumienie celu stanowi podstawę samodzielnego poszukiwania najlepszych sposobów jego osiągnięcia. W przypadku kadry wysoko kwalifikowanej należy położyć nacisk na wyraźne określenie celów działania i kontrolę wyników, ograniczając do minimum ingerencję w sposób ich realizacji.

Cele ekonomiczne są nakierowane na optymalizację procesu przetwarzania posiadanych środków i wywierają zasadniczy wpływ na działalność jednostki. Są one dość jasno określone, lecz mają różny charakter i występują między nimi różnego typu relacje i zależności hierarchiczne. W konsekwencji staramy się zbudować drzewo celów, wykorzystując różne techniki. Procedura realizacji zarządzania przez cele może być przeprowadzona w różny sposób. Jedną z najczęściej stosowanych jest procedura rekomendowana przez J. W. Humble'a [s. 100-105]. Opis procedury zawierają też opracowania W. Piotrowskiego i J. Kisielnickiego.

Procedura realizacji zarządzania składa się z następujących etapów:

1. Prace przygotowawcze. Zanim będzie można rozpocząć wdrażanie systemu zarządzania przez cele, trzeba uzyskać poparcie naczelnego kierownictwa organizacji, sporządzić plan wdrożenia, przeszkolić doradców i zapoznać wszystkich menedżerów z założeniami systemu.

2. Cele organizacji. Ustala się aktualne cele organizacji i na ich podstawie wyszukuje istniejące możliwości usprawnień.

3. Analiza zadań kluczowych. Trochę później lub równocześnie analizuje się kluczowe zadania poszczególnych menedżerów. Określa się również wymierne wyniki i podstawowe ich oceny. Każdy menedżer przeprowadza analizę swojej pracy, korzystając w razie potrzeby z pomocy doradcy. W wyniku analizy powstaje karta zadań.

4. Analiza krytyczna. Kierownictwo organizacji dokonuje krytycznej analizy danych, zbieranych podczas określania celów organizacji i badania zadań kluczowych przez poszczególnych menedżerów. Na stopień ustala się kolejność realizacji usprawnień.

5. Plany usprawnień organizacji i poszczególnych menedżerów. Decyzje co do treści i kolejność realizacji usprawnień są zawarte w planie usprawnień organizacji. Plan ten jest następnie dezagregowany na indywidualne plany usprawnień dla poszczególnych menedżerów.

6. Realizacja zadań kluczowych i planów usprawnień. Menedżerowie podejmują działania, które zapewniają zrealizowanie zadań kluczowych i osiągnięcie wyników przewidzianych w indywidualnych planach usprawnień. Działania te prowadzi się przez ustalony z góry okres.

7. Przegląd pracy i wyników organizacji. Wyniki osiągnięte przez każdego z menedżerów są systematycznie oceniane i omawiane z przełożonym. Następnie zestawia się ogólne wyniki całej organizacji.

8. Rozwój kadry organizacji. Dodatkowym efektem przeglądu jest ocena możliwości każdego menedżera, określenie jego potrzeb w zakresie doskonalenia oraz stworzenie planu awansów kadry rezerwowej. Równocześnie uzyskuje się materiały do zarządzania zasobami ludzkimi.

9. Funkcjonowanie systemu. Faza ta jest początkiem nowego cyklu, w którym opracowuje się nowy komplet planów usprawnień organizacji oraz indywidualnych planów usprawnień poszczególnych menedżerów. Działania te są zgodne z zasadami reengineeringu opracowane w latach 90. przez M. Hammera i J. Champy'ego. Według tych zasad proces udoskonalenia organizacji jest stały.

Zarządzanie przez cele często jest uzupełnione takimi technikami, jak **zarządzanie przez wyjątki i zarządzanie przez rezultaty**.

Zarządzanie przez cele stwarza korzystne warunki usprawnienia organizacji. J.W. Humble [s. 188] zwraca uwagę, że bardzo często po uzyskaniu cennych i wymiernych usprawnień w krótkim czasie następuje przekonanie o niejako samoczynnym przebiegu raz rozpoczętego procesu usprawnień w niesłabnącym tempie. Jest to mylące i należy stosować -jak pisze - „nieprzerwany atak”. Zarządzanie przez cele ma charakter kompleksowy, tzn. uwzględnia wszystkie podstawowe funkcje zarządzania, jak planowanie (przez określenie celów), organizowanie (przez delegowanie usprawnień do decydowania i ponoszenie odpowiedzialności oraz zapewnienia środków na osiągnięcie celów), motywowanie (przez prowadzenie rozmów z współpracownikami, obiektywną ocenę i wynagrodzenie), kontrolę (przez analizę wyników w porównaniu z celami).

Jak pisze R. Griffin [s. 226-227], wiele poważnych organizacji, m.in. E.I. du Pont de Nemours & Co., General Motors, The Boeing Company, Westinghouse Electric Corp., Black & Decker, używa różnych form zarządzania przez cele. Główną korzyścią jest lepsza motywacja pracowników. Poprzez dokładne określenie stawianych przed nimi celów oraz dopuszczenie do udziału w ich określaniu, a także przez wynagradzanie pracowników na podstawie osiągniętych efektów uzyskuje się bardzo dobry system informacyjny sprzyjający również komunikacji. Ułatwia to też obiektywizację oceny wyników. Koncentrując się na odpowiednich celach, można wytypować do awansu najbardziej przydatnych pracowników dla organizacji.

Zarządzanie przez cele ma pewne słabości. Może zakończyć się niepowodzeniem wtedy, jeżeli nie będzie miało poparcia kierownictwa

naczelnego szczebla organizacji. System zarządzania może wymagać wielu zmian w strukturze organizacji i układach władzy. Menedżerowie muszą popierać proponowane zmiany. Jeżeli uczestniczą w programie tylko dlatego, że zostali jemu przypisani, wtedy zrobią wszystko, aby projekt zakończył się niepowodzeniem. Zarządzanie przez cele może być powodem konfliktów, których rozwiązanie wymaga negocjacji. Należy również pamiętać, że opracowanie konkretnego wykazu indywidualnych celów jest trudne i czasochłonne. Zarządzanie przez cele jest bardzo dobrą metodą ustalania celów i ich hierarchii w organizacji. Wymaga ono jednak przestrzegania wielu warunków, takich jak ciągłe zaangażowanie kadry najwyższego szczebla, kształcenie i szkolenie menedżerów, jasne formułowanie celu.

3.3. Procedura planowania w organizacji

Planowanie w organizacji jest procesem decyzyjnym, który ma za zadanie osiągnięcie wyznaczonych celów. Plany organizacji są powiązane z jej celami. Powiązanie to ma charakter sprzężenia zwrotnego, a zakłócenia w realizacji planów powodują konieczność restrukturyzacji celów. Podobnie zmiana celów organizacji powoduje zmiany w jej planach. W organizacji w zależności od kryterium podziału możemy rozróżnić następujące rodzaje planów: 1. *Ze względu na szczebel zarządzania:*

- strategiczne,
- taktyczne,
- operacyjne.

2. *Ze względu na horyzont czasu:*

- długookresowe, zwane też planami perspektywicznymi,
- średniookresowe,
- krótkookresowe,
- operatywne.

3. *Ze względu na problem:*

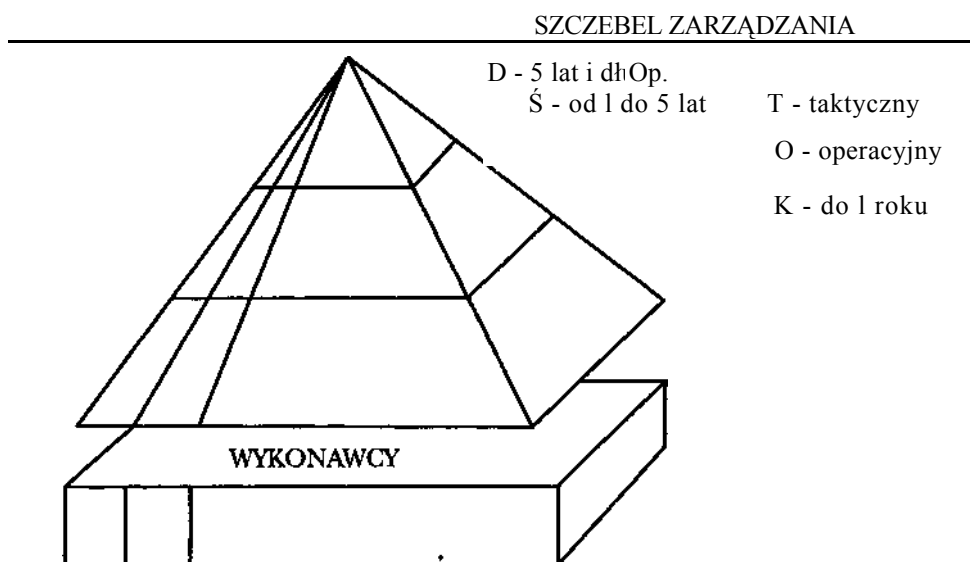
- produkcyjne,
- marketingowe,
- logistyczne itd.

4. Z# względu na przeznaczenie:

- uruchomienie nowego wyrobu,
- wybudowanie supermarketu,
- zorganizowanie wyprawy np. na Mont Everest. ^

Schematyczne powiązania między różnymi rodzajami planów przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Powiązanie między różnymi rodzajami planów



Produkcja Marketing ...

Źródło: opracowanie własne.

Legenda

S - plan strategiczny T - plan taktyczny O - plan operacyjny D - plan długookresowy Ś - plan średniookresowy K - plan krótkookresowy Op - plan realizacji operacji

Najczęściej plany dotyczące poszczególnych szczebli zarządzania są powiązane z horyzontem czasu objętym planowaniem. I tak:

Plan strategiczny jest to całościowy plan organizacji dotyczący alokacji zasobów i priorytetów potrzebnych do realizacji celów strategicznych.

Specyficznym typem planów powstałych na najwyższym szczeblu wielkich organizacji typu międzynarodowe koncerny są **plany globalne**. Dotyczą one realizacji celów strategicznych w bardzo długim okresie i mają wymiar ponadnarodowy.

Plan taktyczny dotyczy osiągnięcia celów taktycznych, przy czym cele te są środkami do realizacji elementów planu strategicznego.

Plan strategiczny na drodze dekompozycji jest powiązany z planem taktycznym, ten zaś z planem operacyjnym.

Plan operacyjny dotyczy osiągnięcia celów operacyjnych, przy czym jest opracowany do realizacji planów taktycznych.

Jak przedstawiono na rysunku 1, plany strategiczne są długookresowe, natomiast plany taktyczne średniookresowe, a plany operacyjne krótkookresowe.

Okres, podczas którego organizacja opracowuje plan, zależy zarówno od rodzaju organizacji, jak i jej sytuacji w otoczeniu. Organizacje duże, działające w stale zmieniającym się otoczeniu, będą musiały przyjmować dłuższy horyzont czasu niż organizacje małe funkcjonujące w stabilnych warunkach. Jednak o wiele trudniej planować dla organizacji funkcjonujących w zmieniającym się otoczeniu niż dla działających w otoczeniu stabilnym.

Plany długookresowe obejmują najczęściej okres od pięciu do dziesięciu lat, niekiedy jednak ponad dziesięć lat.

Plany średniookresowe dotyczą najczęściej podstawowego planu średnich i małych organizacji i obejmują okres od roku do pięciu lat.

Plany krótkookresowe obejmują okres jednoroczny lub krótszy.

Realizacja określonych standardowych *zadań* wymaga planu operatywnego, który jest rodzajem planu krótkoterminowego, ale obejmuje np. okres godzinny lub 1-2 dni. Przybiera też formę **planu interwencyjnego**, czyli dotyczy działań na wypadek zagrożenia organizacji, np. postępowania w sytuacji pożaru, napadu, klęsk żywiołowych. W każdej organizacji plan taki jest umieszczony na widocznym miejscu, natomiast w hotelach w każdym pokoju.

Plan może być **całościowy**, **branżowy** lub **problemowy**.

Plan całościowy dotyczy całości funkcjonowania organizacji. Obejmuje zarówno wszystkie sfery działania, jak i ich relacje.

Plan branżowy dotyczy zagadnień określonej produkcji, np. sprzętu AGD lub też określonych części samochodowych.

Plan problemowy dotyczy np. planu wprowadzenia komputeryzacji, zastosowania nowego systemu motywacyjnego, osiągnięcia normy ISO-9000 dla określonego produktu, promocji i reklamy.

Specjalnym typem planu jest *biznesplan*. Termin ten zastąpił polskie określenie - plan działania organizacji. Przeznaczenie *biznesplanu* jest związane ze szczególnym przedstawieniem sposobu postępowania określającego, dlaczego i jak organizacja powinna działać, aby zrealizować założone cele. Dobrze opracowany *biznesplan* jest wizytówką organizacji i jej właściciela czy właścicieli. Najczęściej jest przygotowywany po to, by uzasadnić starania o nowe środki lub też udowodnić, że alokacja istniejących środków jest przemyślana i oparta na rachunku ekonomicznym. Aby wspomóc opracowania *biznesplanu*, przygotowano specjalne programy komputerowe.

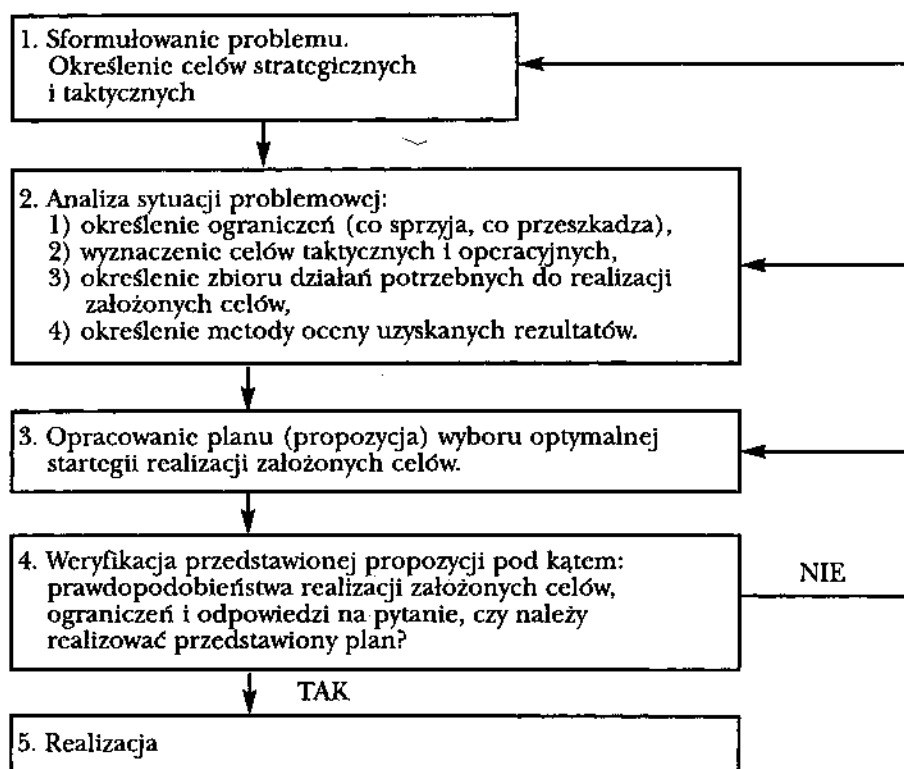
Przedstawione typy planów nie wyczerpują problematyki. Należy jeszcze wspomnieć o *planach jednorazowych* i *planach ciągłych*. Plan jednorazowy jest planem przygotowawczym do realizacji celów, które z dużym prawdopodobieństwem w przyszłości nie będą powtarzane, np. budowa drogi, instalacja systemu zabezpieczającego przed włamaniem. Plany ciągłe są natomiast sporządzane do działań powtarzających się regularnie co pewien czas. Takim planem jest okresowy plan oceny efektywności funkcjonowania organizacji czy też plan naboru kandydatów do pracy.

Plan jako dokument powstaje w trakcie *procesu planowania* (por. rys. 2).

W zależności od konkretnej sytuacji ogólna procedura przedstawiona na rys. 2 wymaga modyfikacji i uszczegółowienia. Przykładowo, jeżeli planowanie dotyczy realizacji działalności promocyjnej organizacji, to znajduje ona odbicie w procesie planowania. Należy szczególnie zwrócić uwagę na wyjaśnioną uprzednio pętlę sprzężenia zwrotnego. Jeżeli przedstawiony plan nie zostanie zaakceptowany, należy określić przyczyny tego stanowiska i powrócić do efektów poprzedzających. I po zmianie warunków realizować procedurę w zmodyfikowanej postaci.

Za budowę planu odpowiada, podobnie jak za ustalenie celów, całe kierownictwo organizacji. W dużych organizacjach istnieją stałe lub zadaniowe profesjonalne zespoły planistyczne. W skład zespołu zadaniowego wchodzi pracownicy różnych szczebli organizacji, najczęściej oddelegowani na pewien czas. Udział w zespole nie jest jedynym obowiązkiem jego członków.

Rys. 2. Ogólna procedura budowy planu



Źródło: opracowanie własne.

Do budowy planów, szczególnie istotnych z punktu widzenia organizacji, korzysta się z pomocy ekspertów zewnętrznych. Niekiedy, jak np. przy staraniu się o bankowy kredyt (gdzie przed *biznesplanem* są stawiane formalne wymagania związane z uwzględnieniem standardów międzynarodowych), korzysta się z pomocy wyspecjalizowanych firm konsultingowych.

Szczególną rolę w procesie planowania odgrywają menedżerowie pierwszej linii. Właśnie oni będą w pierwszym rzędzie bezpośrednio realizować wytyczone plany i równocześnie są oni źródłem informacji o możliwościach i ograniczeniach organizacji.

Ze względu na wagę planu w niektórych organizacjach jeden z członków zarządu jest odpowiedzialny za planowanie; szczególnie plany dotyczące kierunków rozwoju i strategii działania są tajne i stanowią jedną z najbardziej strzeżonych tajemnic organizacji.

W procesie planowania napotykaamy różnorodne bariery, które stanowią przeszkodę w budowie planu. Jak podaje R.W. Griffln [s. 223], najczęstszymi barierami w planowaniu są: niewłaściwie sformułowane cele, nieprawidłowy system nagradzania, dynamiczne i złożone otoczenie, niechęć do ustalania celów, opór wobec zmian. Natomiast przezwycięzenie barier dokonuje się przez zrozumienie roli celów i planowania, komunikację i współuczestnictwo, spójność, rewizję i aktualizację, a także skuteczny system nagradzania.

Bariery można pogrupować w następujący sposób: ekonomiczne (brak środków finansowych); techniczne (brak narzędzi technicznych, np. systemu komputerowego); organizacyjne (brak osoby lub grupy osób, która może podjąć się zadania budowy planu); socjopsychologiczne (opór wobec zmian i niechęć do wszystkiego co nowe oraz poczucie własnego zagrożenia w zmienianej organizacji).

Problemy do dyskusji i samodzielnego opracowania

- Misje dwóch globalnych organizacji - IBM i General Motors: IBM - „Nie zmieryamy w kierunku wielkości organizacji, lecz w kierunku .wielkości osiągnięć. Wielkość organizacji jest przejściowym narzucaniem się otoczeniu. Wielkość osiągnięć jest trwała. Żeby ją osiągnąć, organizacja musi być elastyczna, zdolna do stałego przegrupowania, zmienna w czasie i sięgająca po nieznanne, tak jak gdyby jutro było dniem dzisiejszym”.

General Motors - „Głównym priorytetem w naszym działaniu jest zrozumienie i zrealizowanie oczekiwań naszych konsumentów. Jesteśmy zdecydowani na utrzymanie wiodącej roli w światowej działalności gospodarczej poprzez dostarczenie produktów właściwych dla zaistniałych uwarunkowań rynkowych” (misje obu organizacji są cytowane wg W. Askanasa, *Misja organizacji; pomiędzy teorią a truizmem*, w pracy zbiorowej *Tworzenie organizacji*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001).

Na jakie zagadnienia i zadania zwracają uwagę szefowie obu organizacji i jakie może być przełożenie tych misji na cele strategiczne i operacyjne obu firm. Znając produkcję zarówno IBM i General Motors, zaproponuj własną wersję misji obu organizacji.

• Zostałeś powołany na kierownika sklepu AGD. Sklep jest duży i położony w Warszawie, w centrum dzielnicy Ursynów. Jednak dotychczasowe jego wyniki ekonomiczne nie są dobre. Sklep przynosi straty, mimo że inne sklepy tej sieci przynoszą umiarkowane zyski. Kierownictwo firmy zastanawia się, czy sklepu nie sprzedać. Jeżeli Ty nie odnieś sukcesu i nie spowodujesz w najbliższym czasie zrównania zysków i strat, zostanie podjęta decyzja sprzedaży. Zaproponuj cele, które powinny być osiągnięte, aby sklep się utrzymał.

Pytania kontrolne

1. Miejsce planowania w procesie zarządzania.
2. W jaki sposób określamy cele organizacji i jakie są jej funkcje?
3. Co nazywamy misją organizacji i jakie ma ona zadania. Scharakteryzuj na przykładzie.
4. Scharakteryzuj cele organizacji. Jak powinny być one sformułowane; podaj przykłady.
5. Określ podstawowe zadanie procesu optymalizacji planu.
6. Podaj termin autonomizacji celów i jego zastosowanie.
7. Scharakteryzuj proces zarządzania przez cele.
8. Porównaj zarządzanie przez cele z zarządzaniem przez akcje.
9. Jakie zadania ma proces planowania w organizacji?
10. Przedstaw i opisz podstawowe typy planów, które funkcjonują w organizacji; jakie są kryteria ich podziału?
11. Omów podstawowe rodzaje planów występujących w organizacji i ich zadania.
12. Przedstaw procedurę budowy planu w organizacji i zwróć uwagę na kluczowe kroki w jego opracowaniu.
13. Określ, jaką rolę pełnią menedżerowie w procesie budowy planu.
14. W jaki sposób można scharakteryzować przeszkody, które należy pokonać w trakcie realizacji planu?
15. Wyjaśnij rolę sprzężenia zwrotnego w procesie budowy i realizacji planu (posłuż się definicją sprzężenia zwrotnego podaną w rozdziale drugim).

Literatura przedmiotu

1. W. Askanas: *Misja organizacji pomiędzy teorią a truizmem w pracy zbiorowej Tworzenie organizacji...*, WSPiZ, Warszawa 2001.
2. M. Bratnicki: *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
3. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
4. M. Hammer, J. Champy: *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
5. J.W. Humble: *Zarządzanie przez określenie celów*, PWE, Warszawa 1972.
6. R.S. Kapłan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
7. W. Kleżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
8. J. Kisielnicki: *Metody systemowe*, PWE, Warszawa 1986.
9. J. Kisielnicki: *Biznesplan*, hasło, w: *Encyklopedia Biznesu*, Innowacje, Warszawa 1995.
10. K. Obój: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
11. A. West: *Zaplanuj swój biznes*, PWN, Warszawa 1998.

4 ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

4.1. Plan strategiczny i jego zakres

Przedmiot *zarządzanie* strategiczne jest* wykładany na studiach magisterskich. Dlatego zwrócono tu uwagę tylko na główne zagadnienia ściśle związane z podstawami organizacji i zarządzania. Planowanie strategiczne, o którym wspomniano w poprzednim rozdziale, jest jedną z najbardziej istotnych sfer planowania w organizacji; jego miejsce przedstawiono na rys. 1.

Aby przedstawić pojęcie planu strategicznego, należy zdefiniować pojęcie strategii. Występują tu duże różnice zdań, najczęściej jednak uważa się, że *strategia jest to celowe działanie organizacji*. Przyjmuje się, że organizacja osiągnie sukces wtedy, jeżeli przyjęta strategia jest efektem koherentnego (spójnego) i celowego zbioru decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie.

W literaturze wymienia się też następujące określenia strategii:

1. Strategia to kompletny plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji [Neuman, Morgenstern].

2. Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie [Drucker].

3. Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacji [Tilles].

4. Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy [Obłój].

5. Strategia jest zespołem decyzji określających perspektywę działalności przedsiębiorstw i jego przewidywane relacje z organizacjami zewnętrznymi [Kieżun].

Opracować strategię organizacji to znaczy dokonać wyboru działalności, w której chce ona być obecna, i określić zasoby, jakie są niezbędne do jej przetrwania i rozwoju [por. Strategor, s. 25].

Planowanie strategiczne jest podstawą funkcjonowania organizacji; stanowi proces stosowany do określenia i realizacji długookresowych celów organizacji.

Planowanie strategiczne obejmuje najczęściej następujące zadania [por J.A. Stoner i Ch. Wankel, s. 101 i dalsze]:

Poprawę funkcjonowania organizacji. Planowanie strategiczne ma za zadanie opracowanie wyraźnej koncepcji organizacji umożliwiającej formułowanie planów taktycznych i operacyjnych, a zatem przybliża organizację do realizacji celów.

Reagowanie na zmieniające się otoczenie. Plan powinien przygotować menedżerów do stawiania czoła zmieniającemu się otoczeniu, w jakim ich organizacja działa. Dlatego, aby kierownictwo organizacji poradziło sobie z tempem istniejących zmian, musi planować z większym wyprzedzeniem niż kiedykolwiek przedtem.

Realizacja koncepcji organizacji kreatywnej. Planowanie strategiczne określa kierunki działalności organizacji. Pozwala też na stosowanie zasad systemu wczesnego ostrzegania, czyli przewidywanie problemów, zanim powstaną, i rozwiązanie ich, zanim staną się zbyt trudne. Planowanie to minimalizacja strat, które może organizacja ponieść w wyniku przyjęcia błędnych decyzji dotyczących perspektyw działania. Równocześnie też oprócz zagrożeń wykazuje szansę organizacji.

Można określić, że im większa i bardziej złożona jest organizacja, tym planowanie strategiczne jest bardziej potrzebne.

Wadą planowania strategicznego jest to, że wymaga ono bardzo dobrych pracowników, których często jedynym zadaniem jest wykonanie tego typu dokumentów. Takie komórki na skutek błędów w kierowaniu mogą przekształcić się w wielkie biurokratyczne maszyny.

Współczesne planowanie strategiczne obejmuje dwa powiązane ze sobą aspekty. *Pierwszy* - to nadanie temu procesowi dużej elastyczności. Praktyka planowania struktury oraz narzędzia kontroli muszą umożliwiać, a nawet promować krytyczną samoocenę i wolę zmian ogólnej polityki. Wiąże się to z problematyką strategicznej kultury procesu zarządzania, w którym istnieje:

- świadomość, że zmiana jest stanem normalnym, a nie patologicznym,
- gotowość poszukiwania nowych metod działania i eksperymentowania w warunkach ryzyka,
- zdolność do rozwiązywania konfliktów oraz akumulowania w twórczy sposób doświadczeń,
- zdolność do projektowania organizacji, metod, technik i narzędzi zarządzania.

Drugi aspekt to sprostanie wezwaniom, przed jakimi staje współczesna organizacja, a więc badanie silnych i słabych stron organizacji oraz dbanie o dobrą ocenę organizacji przez otoczenie.

Zadania zarządzania strategicznego są bardzo mocno związane z organizacją i jej usytuowaniem. Inne będą zadania strategiczne dla takiej organizacji, jak ministerstwo, a inne dla dealera sprzedającego określoną markę samochodów.

Korzystając i modyfikując rozwiązania A.T. Thomsona i A. Stricklanda w tym zakresie, przedstawiono trzy podstawowe poziomy planowania strategicznego i ich zadania (rys. 1).

1. Planowanie na poziomie korporacji, koncernu

Planowanie jest realizowane przez naczelne kierownictwo, które nadzoruje interesy i operacje organizacji zajmującej się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej. Na tym poziomie należy odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania: Jakimi rodzajami działalności organizacji powinno się ono zajmować? Jak rozdzielać zasoby między te rodzaje działalności?

Aby na nie odpowiedzieć, twórcy strategicznego planu organizacji muszą postawić wiele następnych pytań, takich jak: Jaką działalnością powinni się zajmować, a z jakiej wycofać? Jakich klientów organizacja powinna zdobywać? Jakie technologie są już przestarzałe i jakie należy pozyskiwać? Czy i w jakim zakresie należy posługiwać się informacyjną technologią? (I.T.) Czy gospodarowanie zasobami jest skuteczne i czy należy pozyskiwać nowe zasoby. Oczywiście, pytania te można mnożyć. Planowanie na tym poziomie dotyczy organizacji zarówno jako całości, jak i poszczególnych rodzajów jej działalności.

2. Planowanie na poziomie jednostki organizacyjnej

Plan ten służy zarządzaniu interesami i operacjami określonej jednostki gospodarczej. Należy tu odpowiedzieć na pytania: W jaki sposób jednostka powinna konkurować w obrębie swojego rynku? Jakie wyroby czy usługi powinna oferować? Jak będzie rozdzielać zasoby?

Między planowaniem strategicznym całej korporacji a organizacjami wchodzącymi w jej skład dokonuje się stały przepływ informacji i dokumentów (planów). W zależności od stopnia samodzielności jednostki organizacyjnej centrala korporacji narzuca lub modyfikuje plany strategiczne jednostki organizacyjnej.

J. Stoner i Ch. Wankel [s. 108-114] proponują na poziomie jednostki organizacyjnej dziewięć uniwersalnych etapów.

W obrębie każdego etapu należy odpowiedzieć na następujące pytania:

<i>Etap</i>	<i>Pytanie</i>
I	Czego chcemy?
II	Co robimy teraz, aby to osiągnąć?
III	Co wymaga zrobienia „tam na zewnątrz”?
IV	Co możemy zrobić?
V	Co możemy zrobić z tego, co wymaga zrobienia?
VI	Czy robienie nadal tego, co robimy obecnie, doprowadzi nas tam, dokąd chcemy dojść?
VII	Co powinniśmy robić, żeby osiągnąć to, czego chcemy?
VIII	Róbmy to.
IX	Często sprawdzajmy, aby upewnić się, czy robimy to dobrze.

Wymieniona procedura ma charakter uniwersalny, ponieważ jej zastosowanie jest szersze niż opracowanie planu strategicznego jednostki gospodarczej. W podobny sposób można zaplanować np. swoją ścieżkę kariery zawodowej. Jeżeli chcemy w przyszłości znaleźć się na liście 100 najbogatszych Polaków - etap I (Czego chcemy?), to zapisanie się na studia, uczęszczanie i zdawanie egzaminów traktujemy jako etap II (Co robimy teraz, aby to osiągnąć?). Ponieważ wybraliśmy WSHiP, to aby zapłacić za studia musimy pozyskać sponsora - etap III (Co wymaga zrobienia „tam na zewnątrz”?) itd.

3. Planowanie na poziomie funkcjonalnym

Planowanie na poziomie funkcjonalnym tworzy ramy do zarządzania m.in. produkcją, finansami, marketingiem, zasobami ludzkimi, logistyką. Plany te powinny być zgodne z planami zarówno całej organizacji, jak i jej części składowych.

Najbardziej popularnymi strategiami tego typu są **strategie marketingowe**. Strategie te zajmują się takimi problemami, jak: techniki promocyjne, kształtowanie cen, struktura produkcji oraz ogólne wizerunki w otoczeniu. Specjalistyczną strategię marketingową stosują firmy międzynarodowe. Muszą one bowiem dostosować swoją strategię do warunków kraju, w którym działają.

Jedną z podstawowych strategii funkcjonowania organizacji jest strategia finansowa, która określa strategię kapitałową organizacji, politykę zadłużenia, procedury zarządzania aktywami. Organizacje międzynarodowe zazwyczaj zarządzają swoją strategią finansową w scentralizowanej perspektywie całej korporacji.

Również istotne są strategie dotyczące produkcji, zasobów ludzkich i prac badawczo-rozwojowych. Brak tej ostatniej powoduje, że organizacja może mieć poważne problemy w dłuższym horyzoncie czasu. Strategia ta dotyczy rozwoju produkcji lub usług, a także wysiłku innowacyjnego organizacji. Dlatego też strategie z tego zakresu są opracowywane zarówno przez duże, średnie jak i małe organizacje. Praktyka wykazuje, że najbardziej innowacyjne są średnie organizacje.

Jak wynika z przedstawionych rozważań, w planowaniu strategicznym cały czas następuje przenikanie się procesu jego budowy. Wyróżnić można następujące cztery podejścia do budowy planu strategicznego:

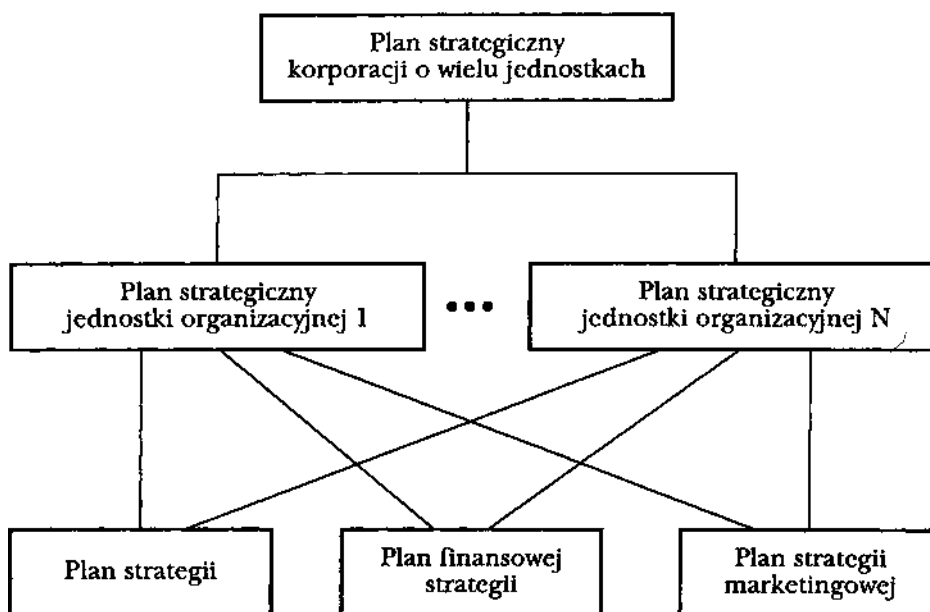
1. Z góry do dołu. Plan taki jest budowany początkowo z inicjatywy najwyższego kierownictwa, a następnie zawarte w nim zadania stanowią wytyczne do opracowywania planów na niższych poziomach organizacji.

2. Z dołu do góry. Plan jest sformułowany przez menedżerów poszczególnych komórek organizacyjnych, następnie modyfikowany, weryfikowany i scalony na wyższych szczeblach zarządzania. Słabością tego typu planów jest brak myśli przewodniej, a więc całościowej polityki organizacji.

3. Planowanie „czólenkowe” lub interaktywne. Jest to połączenie planowania z góry do dołu i z dołu do góry. Plan powstaje na drodze stałych konsultacji i uzgodnień. Pewną wadą jest dość długi okres jego powstawania. Ponieważ mamy jednak do czynienia z planem długo okresowym, ten element nie jest najbardziej istotny.

4. Planowanie wielopoziomowe. Strategie opracowują niezależne od siebie zespoły dla całej organizacji, jej części składowych i działalności funkcjonalnej. Plany te są przedmiotem okresowych porad i dyskusji, a wszelkie sporne kwestie muszą być rozwiązywane przez naczelnego kierownika lub też specjalną komórkę organizacyjną, na czele której stoi jeden z menedżerów najwyższego kierownictwa organizacji.

Rys. 1. Trzy poziomy planów strategicznych



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie strategiczne jest realizowane zarówno w organizacjach nastawionych na zysk, jak i nie nastawionych na zysk (np. uczelnie, szpitale, biblioteki, organizacje społeczne).

Wielu specjalistów uważa, że planowanie w organizacjach nastawionych na zysk jest o wiele trudniejsze. Jedną z podstawowych przeszkód w tego typu planowaniu jest brak niezbędnych do jego budowy informacji.

Analiza strategiczna organizacji i jej otoczenia

Analiza strategiczna organizacji i jej otoczenia bardzo często jest uważana za pierwszy etap planowania strategicznego. Różni się ona od analizy operacyjnej organizacji następującymi cechami. I tak:

1) Analiza strategiczna bada organizację na podstawie dwóch niezależnych źródeł informacji - bada jednocześnie samą organizację oraz jej otoczenie.

2) Analiza strategiczna ma charakter interdyscyplinarny; stosuje metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe, a także dorobek ekonomii, psychologii, statystyki, marketingu itd.

Analiza strategiczna obejmuje trzy decydujące o funkcjonowaniu i rozwoju organizacji istotne obszary:

- oczekiwań, aspiracji i celów,
- zasobów dysponowanych i pozyskiwanych,
- otoczenia organizacji obecnego i przewidywanego.

W celu przeprowadzenia analizy strategicznej stosuje się wiele różnych metod i technik. Są one szczegółowo opisywane w literaturze podanej na końcu rozdziału. Do ich ilustracji wybrano trzy najbardziej popularne techniki: analizę pięciu sił konkurencji, tzw. model Portera; macierz BCG oraz macierz SWOT. ^

Analiza pięciu sił konkurencji

Technika ta została zaproponowana przez M. E. Portera. Podstawowym wyjściowym pojęciem jest określenie sektora. *Sektor jest* to grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu [M.E. Porter, s. 32].

W skład sektora wchodzi organizacje produkujące grupę produktów lub usług zaspokajających określoną potrzebę klientów. Pojęcie sektora jest węższe od używanego w statystyce gospodarczej pojęcia branży czy gałęzi. Kryterium wydzielenia sektora jest korzystne ze względu na te same źródła zaopatrzenia i zaspokojenia tej samej potrzeby przez grupę organizacji.

Celem analizy sektorowej jest odpowiedź na następujące pytania:

1. Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla organizacji, jakie stwarza on szansę i zagrożenia dla jej rozwoju?

2. Które sektory i w jakich działach organizacji dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju, jak zatem kształtować przyszły portfel produkcji i usług?

3. Jakie nowe atrakcyjne sektory mogą w przyszłości stanowić pole działania firmy i jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów?

M.E. Porter uważa, że analiza sytuacji konkurencyjnej organizacji powinna obejmować ocenę pięciu następujących czynników (patrz rys. 2):

1. Sektora działalności, w którym analizuje rywalizację między organizacjami wewnątrz sektora.

2. Pozycję i siłę dostawców.

3. Pozycję i siłę klientów.

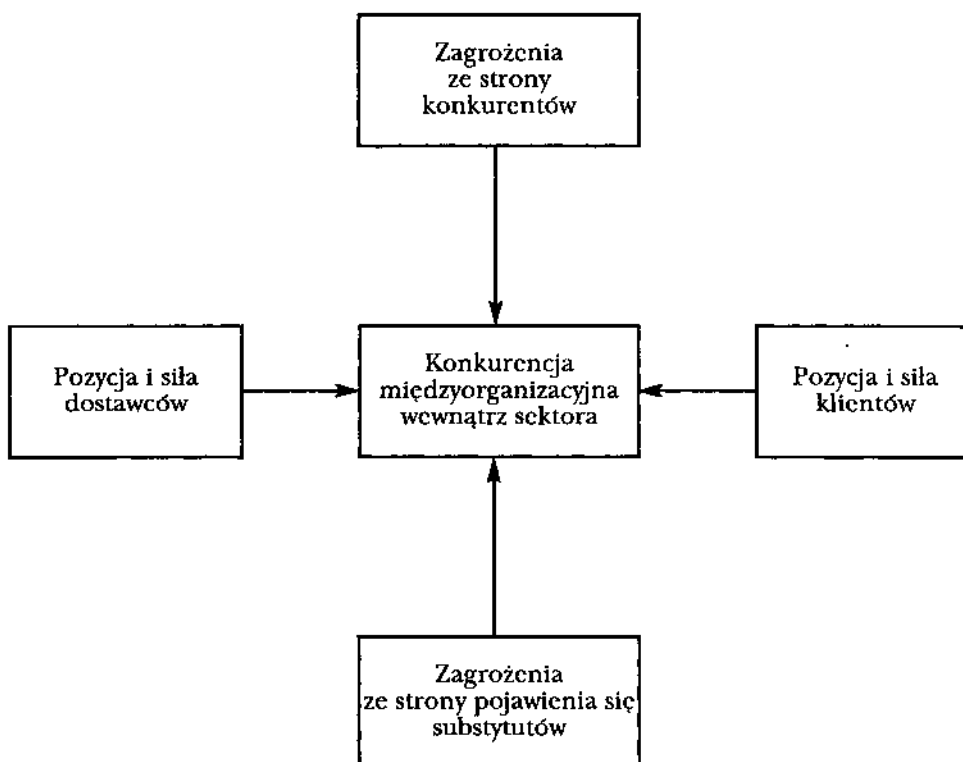
4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów.

5. Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych.

Za pomocą tej techniki organizacja może zanalizować swoją pozycję w sektorze, jak też na podstawie analizy otoczenia określić, gdzie należy spodziewać się zagrożenia.

Efektom przeprowadzonej analizy może być opracowanie strategii pozwalającej na wzrost konkurencyjności organizacji. Przeprowadzenie takiej analizy wymaga wysokich kwalifikacji, zwłaszcza przy ocenie otoczenia. Jednak nakłady poniesione na jej przeprowadzenie powinny organizacji szybko się zwrócić.

Rys. 2. Analiza atrakcyjności sektora na podstawie oceny pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera



Źródło: M.E. Porter [s. 22].

Macierz BCG

Macierz BCG jest jedną z najpowszechniej stosowanych technik badania strategii korporacji. Stosuje się ją wtedy, kiedy organizacja działa na kilku rynkach. Została ona opracowana w latach siedemdziesiątych dla General Electric przez Bostońską Grupę Konsultingową (*Boston Consulting Group*). Macierz BCG ma na celu pokazać, jak na wyniki całej organizacji wpływa wkład poszczególnych jednostek organizacyjnych. W macierzy tej analiza koncentruje się wokół trzech następujących aspektów:

- względnym udziale w rynku mierzonym wielkością sprzedaży;
- miejscem jednostki w organizacji, a więc czy przynosi zysk, czy też absorbuje środki finansowe.

Macierz BCG przedstawiono na rysunku 3. Każde pole macierzy ma inne znaczenie. I tak:

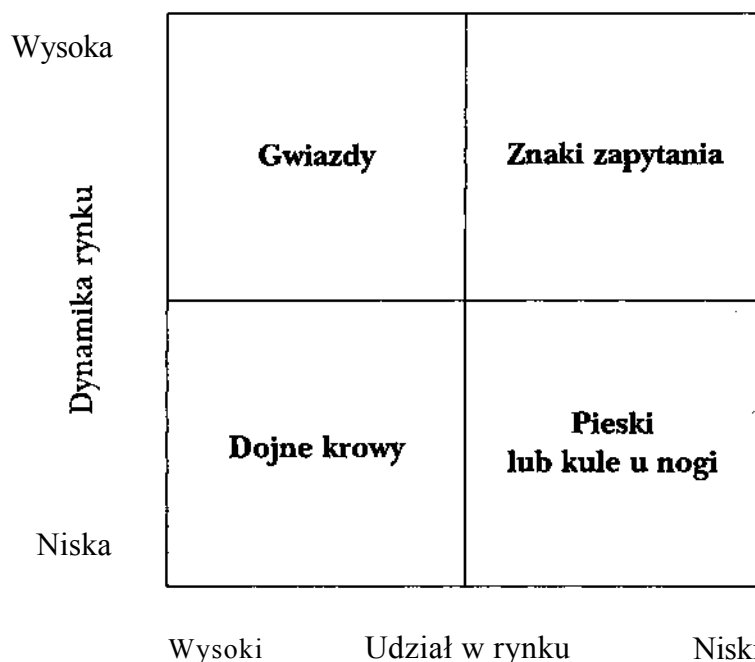
Gwiazda jest to taka jednostka organizacyjna, która ma uwzględnić duży udział w szybko rosnącym rynku. Szybki wzrost gwiazd wymaga zazwyczaj znacznych środków finansowych dla dotrzymania kroku szybkiemu wzrostowi rynku. Gwiazda często przekształca się w dojną krowę.

Dojna krowa to jednostka organizacyjna o dużym udziale w rynku mającym niską dynamikę. Dlatego też jej wzrost i ekspansja nie wymagają dużych środków. W efekcie organizacja ma zyski, które może wykorzystać w innych obszarach swojej działalności, np. do promocji gwiazd.

Znaki zapytania to jednostka organizacyjna mająca niski udział w rynku, który odznacza się wielkością dynamiki. Kierownictwo organizacji musi podjąć decyzję, czy wydatkować duże środki finansowe na przekształcenie jednostki w gwiazdę (licząc na późniejsze dochody), czy też podjąć decyzję o pozbyciu się takiej jednostki uznając, że obecne wydatki są większe niż spodziewane korzyści.

Piesek, często tzw. kula u nogi. Takim mianem określa się tu jednostki organizacyjne mające mały udział w rynku wykazującym niską dynamikę. Piesek więcej wydaje niż daje i dlatego musi pozyskać środki z innych jednostek organizacyjnych. Organizacja często decyduje się na utrzymanie piesków z innych powodów niż ekonomiczne, np. prestiż, lub też dlatego, aby nie mieć problemów ze związkami zawodowymi w sytuacji zwalniania pracowników. Takiego typu organizacją jest np. „Ursus” i przez długi czas Stocznia Gdańska.

Rys. 3. Ogólna postać macierzy Bostońskiej Grupy Konsultingowej



Źródło: R.W.Griffin [s. 244].

Większość jednostek organizacyjnych pragnie mieć jak najwięcej „dojnych krów” oraz -jeżeli dysponuje wolnymi środkami - „gwiazdy”, które w przyszłości powinny stać się takimi krowami. Są również tolerowane, chociaż w ograniczonej ilości, „znaki zapytania”. Natomiast organizacja pragnie się pozbyć „piesków”.

Macierz BCG jest prosta i użyteczna. *Zarzuca* się jej to, że jest ona zbyt prosta i może być zastosowana jako wstępna analiza strategiczna. Również nie każdemu podobają się barwne nazwy, którymi określa się poszczególne jednostki organizacyjne.

Typologia wyrobów BCG została rozszerzona m.in. przez RF. Druckera. Wyróżnia się m.in. następujące grupy wyrobów, jak: byli żywiele, aktualni żywiele, przyszli żywiele, wyroby, które zaspokajają próżność kierownictwa (nie odnoszą sukcesów mimo dużego zaangażowania menedżerów), „kopcuszki” (wyroby, które mogą zdobyć sukces pod warunkiem, że menedżerowie poświęcą im uwagę i zasoby) itp.

Macierz SWOT

Analiza typu SWOT jest bardzo popularną techniką opisywaną w większości książek z zakresu zarządzania i analizy strategicznej. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów *strenghts, weaknesses, oppor-tunities, threats*. Jest to więc badanie silnych (S) i słabych (W) stron organizacji oraz szans (O) i zagrożeń (T) pojawiających się przed nią.

W analizie strategicznej należy odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania:

1. Czym jest organizacja dziś?
2. Czym powinna być w przyszłości, jaką mamy wizję jej funkcjonowania?
3. Jaka powinna być droga (drogi) dojścia do pożądanego, przy szłego celu, jakie rozwiązanie musimy wybrać?

Aby wszechstronnie ocenić i określić obecny stan organizacji, należy przeprowadzić **diagnozę silnych i słabych jej stron**.

Silne strony są to elementy organizacji, które powodują jej wyróżnienie zarówno wśród konkurentów, jak i w otoczeniu; mają one charakter ilościowy i jakościowy.

Słabe strony związane są z tymi elementami organizacji, które przedstawiają jej sprzeczność i w przyszłości mogą stanowić istotną barierę w jej rozwoju, np. przestarzałe maszyny i urządzenia.

Rys. 4. Przykład pytań strategicznych do budowy macierzy SWOT

Mocne strony - S	Słabe strony - W
Znaczące propozycje Wystarczające zasoby Dobra opinia klientów Doświadczona kadra kierownicza Duża zdolność konkurowania Własna technologia Uznany lider rynkowy Inne	Słaba pozycja konkurencyjna Brak środków Niska rentowność Brak liderów wśród kadry kierowniczej Słaby poziom marketingu Słaby image organizacji Inne
Szansę - O	Zagrożenia - T
Wejście na nowe rynki Pojawienie się nowych grup klientów Możliwość dywersyfikacji wyrobów Szybszy wzrost rynku Możliwość integracji poziomej Inne	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów Wzrost sprzedaży substytutów Wolniejszy wzrost rynku Zmiana potrzeb i gustów klientów Niekorzystne zmiany demograficzne Inne

Źródło: A.A. Thompson jr., A.J. Strickland III [s. 91].

Elementami prognostycznymi w analizie SWOT jest określenie *szans i zagrożeń*.

Na rysunku 4 podano listę wybranych pytań, na które należy odpowiedzieć, aby zbudować macierz SWOT. Macierz SWOT kończy się wtedy, kiedy zostanie wypełniona. Dopiero po jej wypełnieniu rozpoczyna się analiza strategiczna i wyznaczenie optymalnej strategii działań.

Analiza SWOT jest stosowana nie tylko jako etap w budowie strategii, ale również w działalności doradczej jako technika diagnozy organizacji. SWOT w konkretnej sytuacji przybiera różne formy, np. dla analizy marketingowej, polityki kadrowej.

Organizacje, które nie są nastawione na zysk, również powinny przeprowadzić analizę planowania strategicznego. Planowanie strategiczne w tych organizacjach jest zazwyczaj trudniejsze niż w organizacjach biznesowych. Jednym z powodów jest fakt, że trudniej określić jednoznaczne kryteria oceny organizacji; drugi powód - organizacje nie nastawione na zysk mają cechy, które odróżniają je od organizacji biznesowych. J.A. Stoner i Ch. Wankel [s. 116] wymieniają sześć następujących cech organizacji nie nastawionych na zysk. I tak:

1. Świadczone przez organizację usługi są niewymierne i nie mierzalne.
2. Wpływ klientów może być niewielki.
3. Silne poczucie przynależności pracowników do grupy zawodowej lub zaangażowanie w określoną sprawę może osłabić ich lojalność wobec organizacji.
4. Ofiarodawcy zasobów mogą wkraczać w wewnętrzne sprawy zarządzania.
5. Ograniczenia w stosowaniu nagród i kar.
6. Charyzma przywódców oraz „mistyka” sprawy mogą być ważnym czynnikiem przy rozstrzygnięciu sporu o cele i przy przezwyciężeniu organizacji.

Metody planowania strategicznego nie są popularne w organizacjach nie nastawionych na zysk. Organizacje tego rodzaju bardziej interesują krótkoterminowe cykle budżetowe lub osobiste cele. Działają więc w cyklu od wyborów do wyborów. Jednak ograniczenia budżetowe i udział w radach nadzorczych lub podobnym gremium ludzi ze strefy biznesu powoduje coraz większe zainteresowanie planowaniem i analizą strategiczną.

4.3. Wdrażanie planu strategicznego

Opracowany plan strategiczny organizacji powinien być następnie wdrożony. R. W. Griffin [s. 260-262] przedstawia następujące metody wdrażania strategii:

- wdrażanie przez strukturę,
- wdrażanie przez przywództwo,
- wdrażanie przez systemy informacyjne i kontrolne,
- wdrażanie przez zasoby ludzkie,
- wdrażanie przez technikę.

Wdrażanie przez strukturę. Struktura zarządzania najczęściej jest pierwszym elementem, który ulega zmianom. Musi bowiem wspomagać proces wzrostu konkurencyjności organizacji. Przyjęcie strategii decyduje o stopniu centralizacji organizacji. W organizacjach zdecentralizowanych menedżerowie niższych szczebli biorą większy udział we wdrażaniu zmian niż w organizacjach zcentralizowanych. Często też w celu wspomaganie procesu wdrażania strategii następuje redukcja szczebli pośrednich.

Wdrażanie przez przywództwo. Realizacja strategii, szczególnie takiej, która nie jest przedłużaniem dotychczasowej ścieżki rozwoju organizacji, wymaga osoby lidera. A zatem takiego przywódcy, który potrafi wpływać na zachowanie innych i być przez nich akceptowany. Przywódca bowiem potrafi skutecznie motywować pracowników i zmniejszać negatywne skutki konfliktów. Do tego problemu powrócimy w dalszej części książki.

Wdrażanie przez systemy informacyjne i kontrolne. Przeprowadzenie procesu wdrażania strategii wymaga dysponowania odpowiednimi zasobami informacji. Właśnie dzięki posiadaniu adekwatnych do sytuacji informacji następuje modyfikacja strategii rozwoju. System informacyjny pozwala na stałą kontrolę procesu wdrażania strategii. Szczególnie istotne są informacje mające wpływ na skuteczność realizacji strategii. Taki system nazywamy monitoringiem kierowniczym.

Wdrażanie przez zasoby ludzkie. Do realizacji strategii są potrzebni menedżerowie i pracownicy odpowiednio przygotowani. Nie zawsze nową strategię można realizować z dotychczasową kadrą pracowników. Część kadry musi być przeszkolona, część zaś powinna być nowa. Zmiany wymagają entuzjazmu, poświęcenia i nowych umiejętności.

Wdrażanie przez technikę. Jednym z istotnych elementów jest unowocześnienie techniczne organizacji. Dotyczy to nie tylko problemów technicznych związanych z procesem produkcyjnym, ale również unowocześnienia infrastruktury zarządzania (komputery, faksy, modemy, telefony). Informacyjna technologia IT dała w tym zakresie zupełnie nowe możliwości.

W procesie wdrażania planu strategicznego możemy napotkać wiele przeszkód. Do najbardziej istotnych można zaliczyć:

1. Sprzeczności między planem strategicznym a planem taktycznym. Dzieje się to najczęściej wtedy, kiedy jeden zespół opracowuje plan taktyczny, natomiast inny - plan strategiczny, a między obydwoma zespołami nie ma efektywnej komunikacji.

2. Nieakceptowanie celów strategicznych przez wszystkich menedżerów organizacji. Osoby, które nie akceptują celów strategicznych, będą przeciwnie realizacji planów strategicznych.

3. Pominięcie grupy menedżerów w pracach nad planowaniem strategicznym. W ten sposób popełniany błąd może mieć następujące następstwa: traci się istotną grupę zwolenników realizacji planu oraz pomija aspekty ważne z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

4. Traktowanie planów strategicznych jako niezmiennych. Organizacja zawsze musi dostosować się do zmiennego otoczenia. Jest to szczególnie ważne, jeżeli mamy do czynienia z organizacją funkcjonującą w burzliwym otoczeniu. W przeciwnym wypadku realizacja nawet początkowo najlepiej opracowanego planu strategicznego nie poprawi konkurencyjności organizacji, może nawet ją osłabić.

5. Obarczenie pracowników sztabowych odpowiedzialnością za budowę planu. Bez należytego udziału menedżerów liniowych taki plan z dużym prawdopodobieństwem może być oderwany od rzeczywistości.

6. Nieodróżnienie planu strategicznego od prognozowania. Inne zadania przedstawiają plany, a inne prognozy. Prognoza jest potrzebna do budowy planu, ale go nie zastąpi.

7. Bariery informacyjne. Zawsze buduje się plan strategiczny w warunkach niepełnej informacji. Kiedy jednak tych informacji będzie zbyt mało lub o niskiej jakości, wtedy zbudowany plan nie będzie mógł być podstawą działania organizacji.

8. Zbyt szczegółowy plan. Osoby opracowujące plan strategiczny niekiedy stosują takie same metody, jak dla planu operacyjnego. W konsekwencji zatracają spojrzenie globalne, zaczynają gubić się w szczegółach mało istotnych w długim horyzoncie czasu.

Przeszkody - o których mowa - można usunąć przy pomocy wyszkolonych menedżerów.

Ważne jest jednak, aby zdawać sobie sprawę z ich istnienia. W wielu organizacjach istnieje opracowana i dostosowana do ich specyfiki procedura formułowania planów strategicznych. W ich przygotowaniu uwzględnia się kulturę i filozofię organizacji. Opracowanie koncepcji strategii organizacji jest bowiem punktem wyjścia do jej zrozumienia i kierowania organizacją.

Problemy do dyskusji i samodzielnego opracowania

- Czy na podstawie przedstawionych w poprzednim rozdziale misji dwóch organizacji (IBM i GM) można sporządzić plan strategiczny, jeżeli tak, to jak powinien być on zbudowany i jaki będzie miał charakter.
 - Supermarket „Bartek” SA pragnie się rozbudować. Wyniki ekonomiczne supermarketu są imponujące. Od dwóch lat co roku wzrastają obroty o ok. 30%. Firma ma też dobrą i stabilną kadrę pracowników. Pewną słabością jest parking, ponieważ w godzinach szczytu zakupów (piątek po południu i w sobotę) trudno znaleźć tam wolne miejsce. Aby zwiększyć liczbę klientów i rozwinąć działalność, firma zakupiła drugi plac, na którym będzie można zarówno zbudować magazyn, jak i powiększyć istniejący parking. Podjęto też odpowiednie decyzje dotyczące m.in. rozwoju systemu komputerowego, pozyskania nowych dostawców, reklamy w lokalnej prasie i TV. Równocześnie firma otrzymała poufne informacje o planach budowy supermarketu przez swoich odwiecznych rywali z firmy „Genowefa”. Mieszkańcy okolicznego osiedla domków jednorodzinnych rozpoczęli protest przeciw działalności supermarketu „Bartek” SA, ponieważ w trakcie jego budowy został zniszczony system melioracyjny. Spowodowało to zalanie piwnic przez wodę podskórną.
- Przeprowadź za pomocą takich metod, jak analiza SWOT i analiza pięciu sił Portera, analizę strategiczną supermarketu „Bartek” SA i na tej podstawie określ pożądane kierunki jego rozwoju.

Pytania kontrolne

1. Zdefiniuj pojęcie *strategia*.
2. Określ zakres i podstawowe zadania planowania strategicznego.
3. Podaj korzyści, jakie uzyskuje organizacja z posiadania planu strategicznego.

4. Omów trzy podstawowe poziomy planowania strategicznego i ich zadania.
5. Scharakteryzuj podstawowe podejścia do budowy planu strategicznego. Jakie są jego zadania.
6. Wymień i opisz zadania analizy strategicznej. Jakie metody są używane do jej przeprowadzenia.
7. Przedstaw analizę pięciu sił konkurencyjnych (wg Portera).
8. Omów zadania i budowę macierzy BCG.
9. Przedstaw budowę macierzy SWOT i określ jej zadania w analizie strategicznej.
10. Na dowolnym przykładzie określ zastosowanie macierzy SWOT.
11. Scharakteryzuj różnice między analizą strategiczną w organizacjach biznesowych a organizacjach nie nastawionych na zysk.
12. Opisz podstawowe metody wdrażania planu strategicznego.
13. Przedstaw podstawowe przeszkody w realizacji planów strategicznych i powody ich wystąpienia.

Literatura przedmiotu

1. R.F. Drucker: *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
2. G. Gierszewska: *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000.
3. G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
4. T. Gołębiowski: *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001.
5. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
6. R.S. Kapłan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
7. J. Kisielnicki: *System programowania rozwoju gałęzi przemysłu*, PWE, Warszawa 1976.
8. K. Obłój: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
9. Z. Pierścioneck: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
10. M.E. Porter: *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1994.
11. A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
12. J.A. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
13. Strategor: *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.