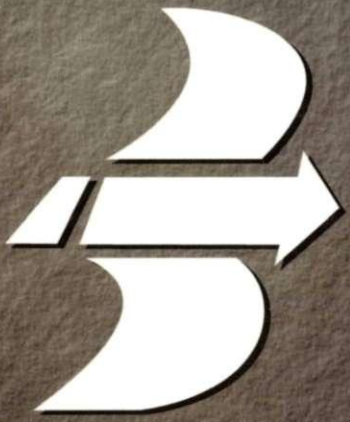
Alfred Czerminski
Marek Grzybowski
Krzysztof Ficoń

PODSTAWY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



GDYNIA 1999

Alfred Czerminski
Marek Grzybowski
Krzysztof Ficoń

PODSTAWY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni
Gdynia 1999

ISBN 83-910869-4-1

Wydanie trzecie

Druk:
Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej
„Bernardinum"
ul. Bpa Dominika 11, 83-130 Pelplin

Spis treści

WSTĘP ... 7

Rozdział 1.
EWOLUCJA PRAKTYKI I TEORII ZARZĄDZANIA ... 9
Tematyka ... 9
Cele kształcenia ... 9
1. Nurt klasyczny ... 11
2. Nurt psycho-socjologiczny ... 13
3. Badania operacyjne ... 15
4. Podejście systemowe i sytuacyjne ... 16
5. Podejście prakseologiczne ... 17
6. Europejski pogląd na zarządzanie ... 17
Podsumowanie ... 22
Problemy do przemyślenia ... 23
Literatura ... 24

Rozdział 2.
PRZEDMIOT NAUKI „ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE" ... 25
Tematyka ... 25
Cele kształcenia ... 25
1. Systematyka organizacji i zarządzania ... 26
2. Organizacja - termin i jego definicje ... 29
3. Zarządzanie, administrowanie, kierowanie ... 30
4. Prawa organizacji ... 32
5. Zasady zarządzania ... 34
Podsumowanie ... 38
Problemy do przemyślenia ... 38
Literatura ... 39

Rozdział 3.
ORGANIZACJA I JEJ OTOCZENIE ... 41
Tematyka ... 41
Cele kształcenia ... 41
1. Organizacja jako system ... 42
2. Modele organizacji ... 43
3. Hierarchia organizacyjna ... 49
4. Organizacja formalna, nieformalna, rzeczywista ... 51

5. Otoczenie organizacji ... 55
Podsumowanie ... 58
Problemy do przemyślenia ... 59
Literatura ... 60

Rozdział 4.
ZARZĄDZANIE FIRMĄ ... 61
Tematyka ... 61
Cele kształcenia ... 61
1. System kierowania ... 63
2. Źródła władzy kierowniczej ... 65
3. Dekalog zarządzania ... 68
4. Funkcje zarządzania ... 73
5. Style zarządzania ... 75
6. Kierowanie konfliktami ... 81
Podsumowanie ... 84
Problemy do przemyślenia ... 85
Literatura ... 86

Rozdział 5.
PLANOWANIE W ORGANIZACJACH ... 87
Tematyka ... 87
Cele kształcenia ... 87
1. Ogólna charakterystyka planowania ... 88
2. System planowania ... 91
3. Zakres i rodzaje planowania ... 93
4. Planowanie pracy własnej kierownika ... 97
Podsumowanie ... 100
Problemy do przemyślenia ... 101
Literatura ... 102

Rozdział 6.
PROJEKTOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH ... 103
Tematyka ... 103
Cele kształcenia ... 103
1. Metodologiczne podstawy projektowania organizacji ... 104
2. Struktury organizacyjne ... 109
3. Dobór ludzi i środków materialnych ... 115
4. Zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo ... 117
5. Procesy decyzyjne ... 127
Podsumowanie ... 130
Problemy do przemyślenia ... 131
Literatura ... 132

Rozdział 7.
MOTYWOWANIE PERSONELU 133
Tematyka 133
Cele kształcenia 133
1. Psychologiczne podstawy pobudzania 135
2. Harmonizowanie 138
3. Motywowanie 144
4. System nakazowy 152
Podsumowanie 155
Problemy do przemyślenia 156
Literatura 157

Rozdział 8.
KONTROLA 159
Tematyka 159
Cele kształcenia 159
1. Kontrola strategiczna 161
2. Zadania i rodzaje kontroli 162
3. Zasady budowy systemu kontroli 167
4. Relacje między planowaniem i kontrolą 168
5. Controlling 172
Podsumowanie 175
Problemy do przemyślenia 175
Literatura 176

Rozdział 9.
LOGISTYKA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA FIRMĄ 177
Tematyka 177
Cele kształcenia 177
1. Geneza i przyczyny rozwoju logistyki 179
2. Pojęcie i przedmiot logistyki 181
3. Infrastruktura logistyczna 188
4. Logistyka zaopatrzenia 196
5. Logistyka produkcji 198
6. Logistyka dystrybucji 201
7. Logistyka zapasów 205
Podsumowanie 210
Problemy do przemyślenia 211
Literatura 212

WSTĘP

Podręcznik, który został przekazany do rąk studentów w roku 1996 został całkowicie wyczerpany. Przyczynił się do tego niezbyt wysoki nakład, jak i poczytność jego treści. Podręcznik w pierwszym wydaniu wykorzystywali nie tylko studenci Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, ale i praktycy, którzy uzupełniają swoją wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania, koniecznej na różnych stanowiskach menedżerskich.

Przyjęta struktura podręcznika i jego układ metodyczny ułatwiały kompleksowe spojrzenie na problemy związane z organizacją i zarządzaniem w warunkach gospodarki rynkowej.

Opracowanie zostało oparte na programie „Podstaw organizacji i zarządzania" dla studiów dziennych, zaocznych i podyplomowych. Materiał dydaktyczny przedstawiony został w sposób syntetyczny i przystępny. Dla studiów zaocznych oprócz treści merytorycznej opracowano szereg przewodników metodycznych, co pozwalało lepsze opanowanie treści.

W celu ułatwienia percepcji przedmiotu, każdy z rozdziałów posiada jednolitą strukturę i składa się z następujących elementów: prezencji tematyki, jaka zostanie w rozdziale przedstawiona, celów kształcenia, poszczególnych podrozdziałów, podsumowania, problemów do przemyślenia oraz literatury. Przedstawienie tematyki ma za zadanie ***zapoznanie ze strukturą*** rozdziału przed jego przeczytaniem. Cele kształcenia powinny uświadomić czytelnikowi, na jakie problemy należy zwrócić uwagę w czasie samodzielnego studiowania treści dotyczących wydzielonej partii materiału, które przedstawione zostały w kolejnych podrozdziałach. Podsumowanie pozwala na szybkie powtórzenie materiału i przegląd najważniejszych treści rozdziału. „Problemy do przemyślenia" mają na celu zainspirowanie do twórczej refleksji nad nowym zasobem wiedzy i skojarzenie teorii z praktyką. Zamykający rozdział spis literatury służy jako przewodnik po wybranej partii materiału i pozwala zainteresowanemu wybranymi treściami czytelnikowi na samodzielne rozszerzenie i pogłębienie uzyskanej wiedzy. Ponadto na marginesach wyeksponowane zostały najważniejsze zagadnienia podnoszone i wyjaśniane w odpowiedniej partii rozdziału i podrozdziału. Ta forma podawania treści ma za zadanie, z jednej strony-usystematyzowane utrwalenie przyswajanych treści, które ze względu na ograniczone rozmiary podręcznika przedstawione zostały w sposób niezwykle skondensowany, a z drugiej strony - ma to ułatwić znalezienie przez czytelnika interesującej go partii materiału.

W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawowe informacje o rozwoju i nurtach nauki o zarządzaniu. Ta ewolucyjna forma rozwoju zakończona jest „Nowym modelem zarządzania europejskiego".

W drugim rozdziale pragniemy zapoznać czytelników z podstawowymi pojęciami organizacji jako systemu prezentacji poglądów Leavitta, analizą struktur organizacyjnych i ich wykorzystaniem w praktyce.

W rozdziale trzecim omówiono systemy i style zarządzania źródła władzy kierowniczej, funkcje zarządzania oraz dekalog związany z zarządzaniem, problemy likwidacji konfliktów i planowanie pracy menedżera. W rozdziale tym pragniemy omówić kontrakt menedżerski jako nową formę zarządzania przedsiębiorstwem oraz komputerowe wspomaganie zarządzania.

W następnym rozdziale omówiono problemy controlingu, jego zadania i zasady zastosowania praktycznego. Etyka zarządzania.

Podręcznik kończy rozdział poświęcony zastosowaniu logistyki w praktyce przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Zgodnie z przyjętym tytułem i konwencją dydaktyczną, autorzy postanowili zmodyfikować treść podręcznika wydanego w 1996 roku o nowe rozwiązania przygotowujące nasz kraj do wejścia do Unii Europejskiej. Zmodyfikowane wydanie w tej formie powinno przyczynić się do lepszego poznania zasad organizacji i zarządzania w gospodarce rynkowej.

Rozdział 1.

EWOLUCJA PRAKTYKI I TEORII ZARZĄDZANIA

Tematyka

1. Nurt klasyczny.
2. Nurt psycho-socjologiczny.
3. Badania operacyjne.
4. Podejście systemowe i sytuacyjne.
5. Podejście prakseologiczne.
6. Europejski pogląd na zarządzanie.

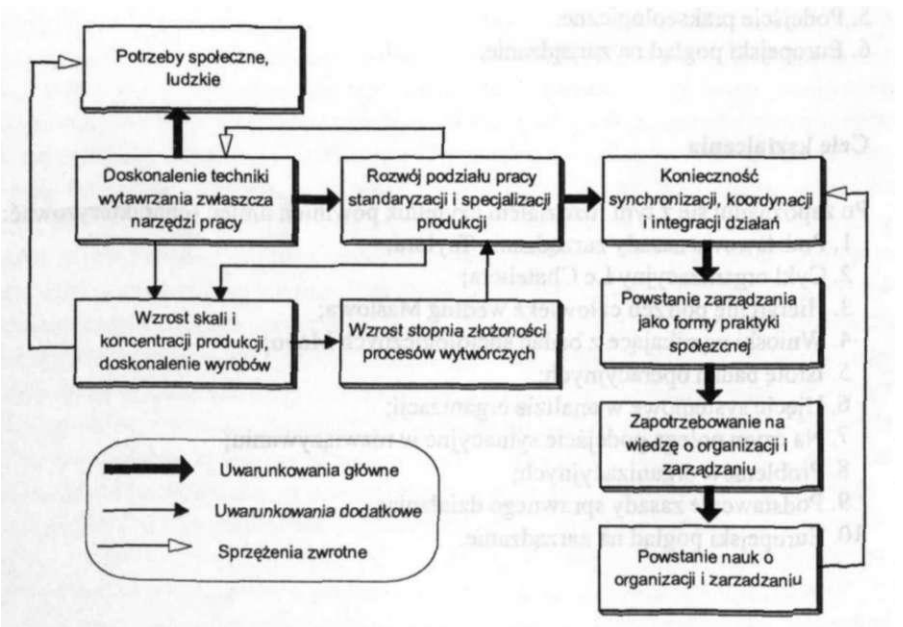
Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć scharakteryzować:

1. Podstawowe zasady zarządzania Taylora;
2. Cykl organizacyjny Le Chateliera;
3. Hierarchię potrzeb człowieka według Masłowa;
4. Wnioski wynikające z badań socjologicznych Mayo;
5. Istotę badań operacyjnych;
6. Ujęcie systemowe w analizie organizacji;
7. Na czym polega podejście sytuacyjne w rozwiązywaniu;
8. Problemów organizacyjnych;
9. Podstawowe zasady sprawnego działania;
10. Europejski pogląd na zarządzanie.

Wprowadzenie

Od chwili, gdy człowiek podjął przemyślane działanie, najpierw w celu zdobycia pożywienia, potem w celu zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, aż do dnia dzisiejszego, spotykamy się z różnego rodzaju sposobami organizowania we wszystkich sferach życia społecznego - produkcji, konsumpcji, walce, pracy, odpoczynku itd. Jakkolwiek działalność grup społecznych podlegała od dawna regulacjom zebranym w postaci zbiorów praw, kodeksów czy regulaminów, to naukowa analiza organizacji pracy wyrosła dopiero na bazie obserwacji i badań działań ludzi w organizacjach gospodarczych. W miarę wzbogacania dorobku badawczego organizacji i zarządzania, w nauce tej ukształtowały się kierunki charakteryzujące się odrębnym podejściem do problematyki organizowania pracy zespołów ludzkich i kierowania organizacjami. Wraz z upowszechnianiem się wiedzy i doświadczenia różne koncepcje zaczęły się wzajemnie przenikać tak mocno, że dzisiaj mamy do czynienia nie z odrębnymi nurtami, lecz raczej z integracją różnych szkół i występujących kiedyś kierunków [Gabara, 1981].



Rys. 1. Obiektywne uwarunkowania powstania nauk o organizacji i zarządzaniu

Organizacja i zarządzanie bazuje obecnie na osiągnięciach trzech głównych nurtów: klasycznego, psychologiczno-socjologicznego i szkoły ilościowej [Czermiński, 1993, s. 12-17].

1. Nurt klasyczny

Za prekursorów naukowej analizy procesów organizacyjnych uznaje się dwóch Brytyjczyków - Owena i Babbage. Robert Owen (1771-1858) jako kierownik kilku szkockich przędzalni był praktykiem, który zmodernizował organizację pracy na bazie wypracowanych przez siebie zasad kierowania. W trosce o wydajność i efektywność ekonomiczną podległych przedsiębiorstw skrócił dzień roboczy z 13 godzin do 10 i pół godziny, zakazał zatrudniania dzieci do lat 10, podczas gdy w innych fabrykach wykorzystywano do pracy w przędzalniach dzieci nawet pięcioletnie. Zastosował zasadę codziennej jawnej oceny podległych pracowników, która ułatwiała kierownikowi wykrywanie obszarów problemowych i wprowadziła atmosferę współzawodnictwa [Stankiewicz, 1983, s.296-299].

Charles Babbage (1792-1871), profesor matematyki uniwersytetu w Cambridge i twórca maszyny liczącej, prowadząc badania w brytyjskich zakładach przemysłowych wnioskował już na początku ery industrializacji konieczność modernizacji organizacji pracy. Wykorzystując narzędzia statystyki matematycznej w pracy „On the Economy of Machinery and Manufactures" zdefiniował i uzasadnił zasadę podziału pracy, ściśle związaną ze specjalizacją pracowników. Jej stosowanie daje konkretne oszczędności czasu i wymierne efekty ekonomiczne. Skraca czas potrzebny na naukę zawodu. Specjalista osiąga w swojej pracy znacznie większą wprawę i wydajność, niż pracownik zatrudniony również na kilku innych stanowiskach. Podział pracy sprzyja także stosowaniu specjalnych, a przez to lepszych narzędzi [Martyniak, 1993, s.15-18]. Wśród prekursorów naukowego zarządzania wymienia się również znanego szkockiego ekonomistę/Adama Smithą/(1723-1790), autora wielkopomnego dzieła wydanego po raz pierwszy wj.776 r. „Bogactwa narodów" [dokładna nazwa pracy to: „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów"].

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), [Zarządzanie warsztatem wytwórczym, 1947], wybitny praktyk o zacięciu naukowym, swe obserwacje i badania spożytkował nie tylko w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach lecz również upowszechnił w publikacjach, wprowadzając pojęcie „naukowe zarządzanie" (scientific management). Największą korzyść, jaką wnosi naukowe zarządzanie - pisał Taylor w swej pracy „The principies of Scientific Management" (Zasady naukowego zarządzania) - jest budowana na wzajemnym zaufaniu harmonia między kierownikiem a pracownikiem. Naukowe kierownictwo polega na przestrzeganiu przez przełożonych czterech fundamentalnych zasad:

1. **Przekształcenie wiedzy praktycznej w naukę zarządzania,** która zostanie skutecznie zastosowana przez kierowników wszystkich szczebli.
2. **Naukowy dobór pracowników** i przydzielanie im pracy odpowiednio do ich możliwości, pomagając imjednocześnie w samodoskonaleniu oraz **szkolenie i rozwijanie zdolności** pracownika, tak by mógł on przejść do lepszej, ciekawszej i korzystniejszej pracy, jest obowiązkiem kierownika.
3. **Utrwalenie naukowych metod pracy** zarówno wśród kierowników jak i podwładnych.
4. **Utrzymywanie atmosfery przyjaznej współpracy między kierownikami i podwładnymi.**

W nurcie dokonań naukowych i praktycznych wypracowanych przez Taylora działał w Stanach Zjednoczonych **Henry Laurence Gantt** (1861-1919), a w Europie- **Henry Le Chatelier** (1850-1936). Pierwszy był twórcą zadaniowego **systemu motywacyjnego** oraz **graficznego systemu planowania pracy.** Drugi, upowszechnił w Europie $ystem organizacji Taylora, na bazie którego opracował **cykl organizacyjny.**

Cykl ten stanowią:
- **wybór celu,** który trzeba osiągnąć;
- **zbadanie środków i warunków** niezbędnych do osiągnięcia tego celu;
- **przygotowanie środków i warunków** potrzebnych w zorganizowanym działaniu;
- **wykonanie planu** oraz **kontrola** otrzymanych wyników [Adamiecki, 1970, s. 252-253; Gabara, 1981, s. 47-53; Kazimier, 1969, s.298-313].

Henri Fayol (1841-1925), [Administracja (...), 1947] uznawany jest na równi z Taylorem za twórcę podstaw naukowej organizacji i zarządzania. Doniosłość dokonań Fayola polega na tym, że na podstawie doświadczenia wyniesionego z praktyki, **opracował** aktualne po dziś dzień **zasady kierowania organizacjami** oraz **zdefiniował zarządzanie** jako kompleks ściśle powiązanych funkcji: **planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania.**

Nurt klasyczny w ciągu wielu lat rozwijał się i doskonalił metody badań i techniki kierowania ludźmi oraz organizacjami. Obok wspomnianych - „tayloryzmu" i „fayolizmu" - określanych jako szkoła klasyczna, dalsze badania rozwinęły się zasadniczo w dwóch kierunkach

- poszukiwania **uniwersalnych zasad** kierowania organizacjami, wspólnych dla struktur gospodarczych, administracyjnych, wojskowych itd. oraz podejścia będącego w opozycji do poprzedniego, polegającego na badaniu konkretnych przypadków. Pewnym rozwinięciem tego ostatniego kierunku jest tak zwana **„nowa fala",** której przedstawiciele wysuwają na plan pierwszy wszystkie te **czynniki, które rozwijają inicjatywę człowieka.** Są oni zwolennikami **wyzwalania przedsiębiorczości i innowacyjności ludzi na bazie funkcjonującego w organizacji systemu wartości,** a przeciwnikami kierowania opartego na normach i nakazach.

2. Nurt psycho-socjologiczny

Nurt psycho-socjologiczny w organizacji i zarządzaniu ukształtował się w wyniku badań zachowań pracowników, prowadzonych najpierw w organizacjach gospodarczych, a potem rozszerzył i przeniósł przedmiot zainteresowań na inne organizacje, także wojskowe. Istota podejścia do przedmiotu badań jego przedstawicieli polega na tym, **że** zachowania ludzi analizuje się w kontekście bezpośrednich reakcji na bodźce zewnętrzne. Pierwsi przedstawiciele kierunku klasycznego początkowo zawężali oddziaływanie na pracownika do grupy bodźców materialnych. Pod wpływem badań i analiz psychologów i socjologów podejście to uległo istotnemu przewartościowaniu [Czermiński, 1993, s. 15-16; Martyniak, 1993, s. 205-275, Stoner, Wankel, 1992, **s.** 58-62].

Prekursorem zastosowania psychologii w badaniu pracy ludzkiej był **Hugo Mnsterberg** (1863-1916), który w pracy „Psychology and Industrial Efficiency" (Psychologia i sprawność przemysłowa) proponował **przy zatrudnianiu pracowników na stanowiskach pracy wspierać się narzędziami psychologii.** Na wydajność pracy wpływ **mają, jego** zdaniem, trzy czynniki; dobór pracownika do stanowiska pracy według jego **cech** umysłowych, atmosfera w miejscu pracy oraz takie oddziaływanie przełożonego, **które** pozytywnie wpływa na motywację podwładnego. /

Innym psychologiem, który na trwałe zapisał się w historii organizacji i zarządzania **jest Abraham Maslow,** którego **model pięciu grup potrzeb** człowieka upowszechnił się w literaturze i do dziś, dzięki swej przejrzystości, przyjmowany jest jako obowiązujący przez wielu przedstawicieli psychologii organizacji. Maslow uważał, że człowiek działa w celu zaspokojenia, zgrupowanych według określonej hierarchii, potrzeb. Przy **czym** przystąpienie do działania zmierzającego do zaspokojenia potrzeby wyższego'' rzędu, musi zostać poprzedzone zaspokojeniem potrzeby niższego rzędu [Kazimier, 1969, **s.** 197-202].

Rys. 2. Hierarchia potrzeb według Masłowa

Potrzeby **fizjologiczne** obejmują zaspokojenie pragnienia, głodu, tlenu i seksu; **bezpieczeństwa** - zagwarantowania stabilizacji; **społeczne** - przynależności do grupy i miłości; **uznania** - dumy ze swoich osiągnięć i szacunku innych do nas; **samorealizacji** - grupują chęć rozwoju, samourzeczywistnienia się i bycia najlepszym. Z hierarchii potrzeb człowieka wypływają dla kierowników praktyczne wnioski. Konieczność zaspokojenia potrzeb podstawowych człowieka działającego w organizacji spełnia się przez otrzymywanie odpowiedniej płacy i zapewnienie właściwych warunków socjalnych pracownikowi i jego rodzinie. Potrzeby przynależności i miłości zaspokajane są głównie w życiu rodzinnym, ale również w pracy w grupach koleżeńskich. Dążenie do osiągnięć oraz potrzeba poważania, uznawane są za potrzeby wyższego rzędu. Ich zaspokojenie zależy w dużym stopniu od jednostki. Jednak przełożony może odegrać istotną rolę w ich pełnej realizacji poprzez zachętę, włączanie do procesu podejmowania decyzji, obiektywne informowanie o efektach pracy i docenianie ich wyników. Wynikająca z indywidualnych predyspozycji potrzeba samorealizacji urzeczywistniać się może w wykonywaniu unikalnej pracy, wykonywania czegoś lepiej od innych itp. Rola kierownika w tym przypadku polega na umożliwieniu podwładnym samorealizacji w wypełnianiu celów organizacji.

Przez prawie dziesięć lat zespół naukowców z Uniwersytetu Harvarda pod kierownictwem **Eltona Mayo** (1880-1949) prowadził badania zachowania się ludzi w środowisku pracy. W ich wyniku stwierdzono, że grupy nieformalne i **pozytywne stosunki społeczne** w miejscu pracy **mają istotny wpływ na zaangażowanie i efekty pracy.** Badania te dowiodły, że na wydajność mają wpływ nie tylko bodźce materialne, lecz również panujące w środowisku pracy stosunki między ludźmi, które kierownictwo może aktywnie kształtować, osiągając w ten sposób korzystne efekty organizacyjne i ekonomiczne. Tak powstał w organizacji i zarządzaniu kierunek „human relations" (stosunków międzyludzkich), rozwijany w wielu odmianach po dziś dzień, jako jeden z ważniejszych fragmentów badań socjologów zajmujących się grupami społecznymi w różnego typu organizacja

Rys. 3. Schemat powiązań socjologii i psychologii z organizacją i zarządzaniem oraz obszarami ich badań

W **socjologicznej teorii organizacji** ukształtowały się trzy koncepcje: badanie organizacji jako systemu społecznego, spojrzenie na organizację jako ogniwa łańcucha interakcji oraz - w opozycji do ujęcia systemowego - koncepcja organizacji jako rezultatu społecznej twórczości człowieka [Gabara, 1981, s. 151; H. Sterniczuk, M. Z Żandarowski, Socjologiczna teoria organizacji, (w:) Współczesne teorie(...), 1983, s. **184**-216],

Psycho-socjologiczne podejście do człowieka w organizacji zaowocowało dokładnym zbadaniem problemu motywacji i zbudowaniem rozwiniętej teorii motywacji. Panuje pogląd, że praktyka kierowania w dużej mierze opiera się na behawioralnej teorii motywacji z całym bagażem jej osiągnięć i niedoskonałości. Do tych ostatnich należy preferowanie kar i brak indywidualizacji w stosowaniu kar i nagród. Już w latach pięćdziesiątych nastąpiłjednak wyraźny postęp i odejście od zbyt wąskiego traktowania problemu zachowania się człowieka w organizacji.

Badania psychologów i socjologów przenikały się wzajemnie i zaowocowały powstaniem **socjologicznej teorii organizacji i psychologii organizacji,** które są ściśle związane z dorobkiem, narzędziami badawczymi i metodologią psychologii społecznej. Przedmiotem ich badań sąjuż nie tylko zachowania się ludzi w organizacjach, lecz również szeroko pojmowana problematyka motywacji, komunikowania się, kierowania ludźmi, przywództwa, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, prowadzenia negocjacji, kształtowania grup formalnych (instytucji) i tworzenia się grup nieformalnych itd.

3. Badania operacyjne

Badania operacyjne są grupą metod rozwiązywania problemów decyzyjnych, które dają się ujmować ilościowo. Narodziły się w okresie drugiej wojny do rozwiązywania zadań obronnych i złożonych procesów logistycznych o charakterze operacyjnym. W tym celu powoływano indterdyscyplinarne zespoły, których zadaniem było opracowanie optymalnych wariantów wykonania przedsięwzięcia o dużym stopniu złożoności (jak na przykład dostawy środków walki i produkcji przy pomocy dużej ilości statków ze Stanów Zjednoczonych do Wielkiej Brytanii, czy organizacja operacji desantowych). Rozwiązania opracowane w czasie wojny szybko przystosowano do gospodarki pokojowej i powszechnie zastosowano w sterowaniu procesami produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji. Działania należące do grupy badań operacyjnych prowadzi się według wypracowanej procedury, która obejmuje: - rozpoznanie sytuacji problemowej, sformułowanie problemu decyzyjnego;

- opracowanie modelu sytuacji decyzyjnej;
- rozwiązanie zadania wybraną metodą;
- sprawdzenie poprawności uzyskanych rozwiązań i ocena ich realności;
- wdrożenie modelu;
- kontrola funkcjonowania rozwiązań [Boss J. R, ,Faure R., Le Graff A., 1982].

4. Podejście systemowe i sytuacyjne

Ujecie systemowe polega na analizowaniu organizacji jako systemu składającego się z celowo powiązanych elementów i relacji. Wykorzystuje ono dorobek ogólnej teorii systemów oraz cybernetyki, a także metod modelowania matematycznego i heurystyki. Metodologia systemowa badania organizacji opiera się na myśleniu w kategoriach modelowych, w którym ujmuje się wszystkie czynniki wpływające na działanie organizacji. Efektem pracy zwolenników podejścia systemowego są matematyczne i opisowe modele organizacji. Tworzone są one po to, by badać organizacje i kształtować rzeczywistość zgodnie z założonymi celami. Istota myślenia systemowego polega na identyfikowaniu organizacji jako systemu otwartego lub zamkniętego oraz ustaleniu - dlaczego obiekt badania jest niezmienny, lub też - dlaczego się zmienia. Należy więc wykryć cechy względnie trwałe i decydujące o funkcjonowaniu organizacji i te, które takiego wpływu nie mają. W przypadku, gdy organizacje są bardzo złożone, analiza systemowa umożliwia ich badanie po dokonaniu dekompozycji na podsystemy [Effective(...), 1992, s.117-118].

Do niedostatków podejścia systemowego w organizacji i zarządzaniu zalicza się:
- wciąż nieujednolicony język;
- zbyt duże uproszczenia rzeczywistości, utrudniające jej analizę;
- mała przydatność wielu modeli w praktycznym kierowaniu organizacjami.

Mimo tych braków, praktyka potwierdziła przydatność podejścia systemowego w kierowaniu, zarządzaniu i administrowaniu.

Podejście sytuacyjne w badaniu organizacji wykorzystuje przede wszystkim język ujęcia systemowego i jego metody badawcze. Uznając jednak, że każda organizacja działa w odmiennych warunkach i różni się od drugiej, zwolennicy tego podejścia koncentrują się na badaniu konkretnych zależności między podsystemami organizacji oraz między organizacjami a otoczeniem. Należy zatem znaleźć najlepszy sposób kierowania konkretną organizacją w konkretnej sytuacji.

Takie stanowisko wynika z założenia, że nie ma dwóch identycznych organizacji i każda organizacja działa w swoiście specyficznych warunkach. „Nie ma też więc jednego rozwiązania organizacyjnego - stwierdza J. Zieleniewski w swej pracy „Organizacja i zarządzanie" [1976, s. 243] - równie odpowiedniego dla dwu - choćby nawet podobnych - instytucji, ani też jednego równie właściwego sposobu działania dla wszystkich jego chwil".

Zwolennicy podejścia sytuacyjnego istotną rolę przypisują kierownikowi organizacji. On decyduje ojej strukturze i doborze metod zarządzania oraz ustala sposoby zharmonizowania organizacji z otoczeniem. Dlatego w nurcie tym rozwinięto badania nad stylami kierowania, udziałem pracowników w procesach decyzyjnych, podziałem zadań w organizacji. Nie ustalając kierownikom ściśle określonych i jednolitych metod działania, naukowcy starają się dostarczyć praktykom możliwie obszerny zasób wiedzy niezbędny w tworzeniu organizacji, podejmowaniu decyzji i kierowaniu ludźmi.

5. **Podejście prakseologiczne**

Nurt praksologiczny w naukowym zarządzaniu wyrósł na podstawach prakseologicznych, które swe korzenie mają w rozwiniętej przez Tadeusza Kotarbińskiego teorii sprawnego działania. Prakseologia jako nauka o sprawnym działaniu człowieka wniosła do naukowej organizacji i zarządzania szczególnie wiele w obszarze kierowania ludźmi. Terminy składające się na język prakseologów stały się powszechne w środowisku praktyków i teoretyków zarządzania. Jest to wynik tego, że obie grupy naukowców interesują się tymi samymi zagadnieniami obejmującymi wszelkiego rodzaju działania, indywidualne i zespołowe. W polskiej myśli poświęconej naukowej zarządzaniu upowszechniła się prakseologiczna definicja organizacji zaproponowana przez T. Kotarbińskiego, który określa ją jako pewną całość, której wszystkie składniki (elementy) współprzyczyniają się do jej powodzenia. Teoria zarządzania przejęła z prakseologii szereg zasad dobrej roboty. Do takich zaliczyć należy postulat działania sprawnego, czyli skutecznego (prowadzącego do celu) i ekonomicznego (oszczędnego i efektywnego). Prakseolodzy zalecają również jak najbardziej powszechne stosowanie zasady maksymalizacji efektu. Zdaniem Kotarbińskiego [Hasło dobrej roboty, 1975] można to osiągnąć używając „chwytów oszczędnościowych", do których zalicza: minimalizację interwencji (nie interweniować tam, gdzie procesy przebiegają sprawnie), potencjalizację (osiąganie efektu przez samo ujawnienie możliwości działania), preparację (czyli jak najlepszym przygotowaniu zamierzonych czynności), symplifikację (polegającą na możliwym uproszczeniu podejmowanych działań). Z prakseologii wywodzą się również pojęcia kooperacji pozytywnej (współdziałania) i kooperacji negatywnej (walki), które funkcjonują powszechnie w rzeczywistości i teorii organizacji.

6. **Europejski pogląd na zarządzanie**

- Nowy model zarządzania europejskiego
- Wyzwania rozwojowe
- Zmieniający się porządek świata
- Konkurencja ogólnoświatowa
- Konsumenci i jakość
- Europejski model zarządzania

We wstępie tego podrozdziału pragniemy postawić następujące pytania: „Czy my - Europejczycy, mamy własny styl prowadzenia biznesu? Czy różnimy się zasadniczo od naszych konkurentów Amerykanów i Japończyków? Czy rzeczywiście istnieje europejski model zarządzania?".

Postęp w ustalaniu paradygmatów zarządzania dynamicznie się rozwija. Stąd też godne jest uwagi przedstawienie różnorodnych poglądów wśród naukowców i menedżerów na ten temat. W przededniu wejścia do Wspólnoty Europejskiej powinniśmy baczniej obserwować sposoby podejścia do problemów nowoczesnego zarządzania. Zdajemy

sobie sprawę, że istnieje wiele różnic powstałych w tradycjach kulturowych, wynikających z odrębności narodowych, które istnieją i będą nadal istnieć. Tak jak członkowie każdej wspólnoty narodowej różnią się one od siebie, a jednocześnie są Europejczykami. Każdy z menedżerów należący do wyodrębnionej grupy kulturowej opracowuje strategie o określonych cechach, a jednak w konsekwencji każda ze strategii opiera się na podobnym sposobie postrzegania europejskich przepisów, praw i standardów zarządzania obligatoryjnych dla firm działających w europejskiej strefie ekonomicznej. Przygotowując się do wejścia do Unii Europejskiej kraj nasz powinien w pełni poznać model zarządzania europejskiego. Charakteryzują go takie cechy jak:

1) różnice narodowościowe,
2) odpowiedzialność społeczna,
3) wewnętrzne negocjacje,
4) nastawienie na ludzi,
5) niski stopień formalizacji,
6) orientacji marketingowej.

Różnice Narodowościowe

Współpraca z nimi

Istotnym zagadnieniem są różnice narodowościowe, powinniśmy wiedzieć jak można sobie radzić z tymi różnicami. Na podstawie dotychczasowych obserwacji możemy stwierdzić, że Europejczycy rozumieją te różnice, w wielu przypadkach je respektują a nawet lubią, w zakresie handlu i historii nauczyła ich jak sobie radzić i co jest najważniejsze, jak zebrać te różnice w jedną całość bez jednoczesnego ich tłumienia.

Odpowiedzialność społeczna

Drugą istotną cechą jest odpowiedzialność społeczna. Instytucje i przedsiębiorstwa europejskie widzą siebie jako integralną część społeczeństwa, charakteryzuje się to tym, że:

- działają one w sposób społecznie odpowiedzialny,
- traktują zyski jako jeden z głównych celów organizacji, ale uzyskiwanie go za wszelką cenę,
- podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne.

Wewnętrzne negocjacje

We wszystkich instytucjach i przedsiębiorstwach negocjuje się nie tylko z zewnętrznymi partnerami, ale także i wewnątrz organizacji. Dowodzi to rozbudowy więzi komunikacyjnych w obu kierunkach, pomiędzy kierownictwem różnych szczebli a pracownikami oraz między centralą a poszczególnymi oddziałami.

Nastawienie na ludzi

Główną tezą stosunków międzyludzkich w instytucjach europejskich jest stwierdzenie, że pracownicy powinni

czerpać korzyści z postępu, a wynika to z podnoszenia jakości życia swoich pracowników, tolerując różnice osobowości i doskonaląc sposób zarządzania zasobami ludzkimi.

Mniejszy stopień formalizacji w systemach zarządzania

Europejczycy są raczej nastawieni sceptycznie do rozwiązań formalnych. Posługują się mniejszą ilością reguł pisanych, eliminuje to biurokratyczne metody zarządzania. Zarządzają w sposób bardziej intuicyjny. Przeczy to trochę naszym metodom podejmowania decyzji kierowniczych.

Z analizy literatury - Decission making

W wielu przedsiębiorstwach marketing i obsługa klienta są tradycyjnie zdominowane przez wymagania technologiczne i produkcyjne, chociaż sytuacja ta ulega zmianie na korzyść orientacji marketingowej.

Orientacja marketingowa

Na kanwie zaprezentowanych cech możemy wprowadzić określone uogólnienia. Prof. H. Bloom i R. Calori, na podstawie przeprowadzonych wywiadów na temat modelu zarządzania w różnych krajach, traktowali Amerykanów i Japończyków jak dwa ekstrema i plasowali Europejczyków pomiędzy nimi, a w skali porównawczej to Brytyjczycy byli bliżej USA, a Niemcy i Skandynawowie bliżej Japonii. W rzeczywistości jednak wszyscy Europejczycy są bliżej siebie. Biorąc pod uwagę różne problemy zarządzania żaden z krajów nie zajmuje tej samej pozycji na skali. Różnią je zarówno przekonania jak i praktyki zarządzania.

Wyzwanie rozwojowe

Obecna sytuacja charakteryzuje się głębokimi przemianami. Można zaryzykować stwierdzenie, że w Europie i na świecie wszystko się zmienia. Współcześni menedżerowie muszą nie tylko radzić sobie z systematycznymi zmianami, powodowanymi przez nowoczesne technologie i silną konkurencję na rynkach światowych, ale również muszą przystosować się do ważnych zmian społecznych, ekonomicznych i politycznych zachodzących na naszym kontynencie.

Cały świat przywiązuje olbrzymią wagę do przeobrażeń w Europie Środkowo-Wschodniej, choć terminy zjednoczenia są ciągle przesuwane, to jednak sami Europejczycy poczuwają się do pomocy krajom, w których dokonują się przekształcenia z gospodarki etatystycznej w demo-

Pomoc krajom Europy Środkowo-Wschodniej

kratyczną gospodarkę rynkową. Mają oni świadomość, że niepowodzenia tych przeobrażeń mogą mieć tragiczne skutki i obejmą ich samych. " Przeżywamy obecnie fazy bolesnej transformacji" - stwierdził Francois Corelis [H.Bloom i R. Calori; 1995, s.28] - dyrektor koncernu Parafina, "zamykanie się w sobie i nostalgia za tym jak było w przeszłości nie prowadzi do rozwiązania tak ważnego dla nas problemu". Twierdzi on również, "że wchodzimy w nową rzeczywistość, która już nie jest światem przesadnego bezpieczeństwa i samozadowolenia. Wobec tych wezwań wszyscy uczmy się żyć z poczuciem ryzyka, świadomością wątpliwości i wynikiem stałego indagowania samych siebie".

Stosować się do nowej rzeczywistości

Głębokie i ważne zmiany społeczne wynikają ze starzenia się społeczeństwa Europejczyków. Zmniejszający się wskaźnik urodzin doprowadził do tego, że w 2000 roku 15% ludności Europy Zachodniej będą stanowili ludzie w wieku 65 lat i więcej, a do 2020 roku - już prawie 20%. Druga zmiana dotyczy roli kobiet. Zwiększa się liczba zatrudnionych kobiet, wynika to z potrzeb finansowych. Dla zapewnienia określonego standardu rodzinie konieczne są dwie pensje, a pracodawcy doceniają wartościową pracę kobiet.

Przemiany społeczne

Młode kobiety nie uważają już, aby mogły czy też powinny być uzależnione od mężczyzn w kwestii zaspakajania swoich potrzeb finansowych. Potrzeby są determinantą większego zatrudnienia kobiet. Dziś obserwujemy tworzenie się nowego stosunku do pracy. Młodzi wykształceni ludzie odchodzą od tradycyjnych poglądów na pracę swych rodziców i dziadków, poszukują zatrudnienia satysfakcjonującego, eliminującego apatię, dążą do rozwijania samych siebie, chcą zachować równowagę; nie mogą być "posiadani" przez szefa i określają ile czasu chcą poświęcać na zdobywanie pieniędzy.

Zanik tradycyjnej struktury rodziny

Przedstawione zmiany wywierają głęboki wpływ na społeczeństwo europejskie. Szczególne reakcje można zaobserwować w biznesie, liderzy biznesu są wrażliwi na zmiany w działalności sił ekonomicznych, politycznych i społecznych w Europie, gdyż przechodzi ona okres odzyski-

Reakcje na zmiany

wania swojej pozycji w świecie. Wymaga to stosowania precyzyjnych metod zarządzania.

Zmieniający się porządek

W zarządzaniu europejskim musimy wypracować nowe reguły i doświadczenie tworząc wspólnoty firm o różnym przekroju szyków. Można przewidywać, że za dwadzieścia, trzydzieści czy pięćdziesiąt lat będą firmy ponadnarodowe z jedną bazą w Sztokholmie, drugą we Włoszech i trzecią w Anglii, pozwoli to na globalizację rynku. Będzie to wymogiem nowego gospodarczego porządku świata związanego ze wspólnotą firm.

Konkurencja ogólnoświatowa

Europejscy menedżerowie wyróżniają dwa warunki, jakie firmy muszą spełnić, aby sprostać konkurencji światowego rynku:

- klienci i jakość na pierwszym miejscu,
- skorelowanie rozumienia świata z globalnymi strategiami.

Konsumenci i jakość

Generalnie można stwierdzić, że biznes amerykański rozwija się dzięki temu, że swoją strategię wiąże z konsumentem, zaś biznes japoński rozkwita rtoekj temu, że produkują oni wyroby najwyższej jakości, co jest najlepszą reklamą na całym świecie. Europejscy menedżerowie idą w ślady Japończyków. Ważnym punktem odniesienia w zarządzaniu europejskim jest globalna strategia, która jest wchodzeniem na rynki światowe z tym samym produktem i tą samą strategią rynkową. Te wszystkie problemy przedstawione w syntetycznej formie pozwalają nam stwierdzić, że ewolucja zarządzania przeżywać będzie swój dalszy rozwój we wspólnocie wszystkich krajów europejskich, a w tym także krajów Europy Środkowej*.

*** Przedstawiony w podręczniku europejski pogląd na zarządzanie został opracowany na podstawie wydawnictwa "Zarządzanie Europejskie"- "Poltcx" W-wa 1995 s. 24-29.**

Podsumowanie

Nauka - organizacja i zarządzanie - powstała przed ponad stu laty i rozwijała się pod wpływem wyników badań działania ludzi i całych organizacji. W efekcie ustalono, że w zachowaniu się jednostek i grup w środowisku pracy występują prawidłowości, które można kształtować zgodnie z wolą kierownika. Przestrzeganie określonych prawideł kierowania ludźmi i organizacjami zwiększa ich sprawność.

Taylor wskazywał, że zarówno wśród kierowników jak i pracowników należy popularyzować i utrwalać naukowe metody pracy/ Le Chatelier stwierdził, że właściwie zorganizowane działanie zawiera określony zestaw czynności składających się na cykl organizacyjny. Obejmuje on: ustalenie celu, zbadanie środków i warunków niezbędnych do jego osiągnięcia, a następnie ich przygotowanie do zorganizowanego działania, wykonanie obmyślonego planu i na koniec - kontrola jego wykonania. Fayol zdefiniował zarządzanie jako zespół funkcji: planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania. Wyrosła na gruncie klasycznym „nowa fala" traktuje człowieka jako jednostkę aktywną i twórczą.

Przedstawiciele nurtu psycho-społecznego. dowiedli, że na sprawność działania człowieka w organizacji (obok dobrej organizacji) pracy wpływ mają właściwe stosunki między ludźmi, odpowiedni ich dobór na stanowiska, właściwy styl kierowania i rozwinięty system motywacji.

Powstałe w czasie drugiej wojny światowej badania operacyjne rozwinęły się i stanowią dzisiaj jedną z podstawowych grup metod rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych. Podejście systemowe polega na analizowaniu organizacji jako układu składającego się z celowo powiązanych elementów i relacji. Efektem analizy systemowej są matematyczne i opisowe modele organizacji, które pomagają w badaniu zachodzących w nich procesów, a także pozwalają na ich projektowanie i modyfikowanie/ podejście sytuacyjne jest polega na traktowaniu każdej organizacji jako indywidualnego, niepowtarzalnego obiektu badań. Jego zwolennicy dążą do usprawniania kierowania określoną organizacją w konkretnej sytuacji. Prakseologiczny nurt w teorii organizacji i zarządzania obejmuje zakres problemów związanych z wszelkiego rodzaju działań indywidualnych i zespołowych uwzględniających zarówno kooperację pozytywną (współdziałanie) jak i kooperację negatywną (na przykład walkę konkurencyjną). Z obserwacji zachowań menedżerów na rynku światowym wynika, że biznes amerykański swoją strategię podporządkowuje zaspokojeniu potrzeb i pragnień grup konsumentów, natomiast biznes japoński koncentruje się na osiąganiu najwyższej jakości towarów i usług. W rozwiniętych krajach Europy menedżerowie starają się naśladować Japończyków. Punktem odniesienia w zarządzaniu europejskim jest strategia globalna.

Problemy do przemyślenia:

1. Jakie zastosowanie w praktyce mają zasady zarządzania Taylora?
2. Czy cykl organizacyjny Le Chateliera może być przydatny w przygotowaniu się do egzaminów?
3. Opisz hierarchię potrzeb człowieka według Masłowa i wyjaśnij, które z nich wpływają na chęć zdobywania wiedzy?
4. Jakie wnioski praktyczne dla kierownika wypływają z badan socjologicznych Mayo?
5. Przedstaw istotę badań operacyjnych.
6. Scharakteryzuj ujęcie systemowe w analizie organizacji
7. Na czym polega podejście sytuacyjne w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych?
8. Jaka jest przydatność prakseologii w kierowaniu?
9. Jakie style zarządzania preferowane są przez menedżerów z obszaru europej. skiego?

LITERATURA CYTOWANA I ZALECANA:

1. A D A M I E C K I K . : O nauce organizacji. P W N , Warszawa 1970.
2. B L O O M H . , C A R O L I R . , „Zarządzanie europejskie" Poltex, Warszawa 1995; s.24,29
3. B O S S J. P, F A U R E R., Le G R A F F A . : Badania operacyjne. P W N , Warszawa 1982.
4. C R O Z I E R M . , F R I E D B E R G E . : Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego. P W E , Warszawa 1982.
5. CZERMIŃSKI A, C Z E R S K A M . , N O G A L S K I B . , R U T K A R.: Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994.1 wydanie II - 1998.
6. D R U C K E R P. F., Skuteczne zarządzanie. P W N , Warszawa 1976. Effective Management. BPP Publishing Limited, London 1992.
7. F A Y O L H . : Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa. WINOiK, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.
8. FRĄCKIEWICZ J. L.: Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.
9. F R I E D M A N N G . : Maszyna i człowiek. K i W , Warszawa 1966.
10. G A B A R A W.: Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje. P W E , Warszawa 1981.
11. G R Z Y B O W S K I M . : Organizacja i zarządzanie. A M W , Gdynia 1994.
12. K A Z I M I E R L . J . : Principles of management. Second edition, McGrow-Hill Book Co, New York 1969.
13. K1EŻUN W.: Podstawy organizacji i zarządzania. K i W , Warszawa 1977.
14. KOŹMIŃSKI A . K . (red.): Współczesne teorie organizacji. P W N , Warszawa 1983.
15. K U R N A L J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. P W E , Warszawa 1970.
16. K U R N A L J. (red.): Twórcy naukowych podstaw organizacji. P W E , Warszawa 1972,
17. KOTARBIŃSKI T.: Hasło dobrej roboty, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
18. M A R T N I A K Z . : Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania (wyd. 2. rozszerzone). P W E , Warszawa 1993.
19. M E N D E L T: Zygmunt Rytel - współtwórca polskiej nauki o organizacji i kierownictwie. Wielkopolski Oddział TNOiK, Poznań 1987.
20. MICHOŃ F: Organizacja i zarządzanie w świetle socjologii i psychologii pracy. K i W , Warszawa 1982.
21. STABRYŁA A . : Nauka o organizacji. P A N , Kraków 1972.
22. S T A N K I E W I C Z W: Historia myśli ekonomicznej, P W N , Warszawa 1983.
23. STONER J. A. F., W A N K E L Ch.: Kierowanie. P W E , Warszawa 1992.
24. T A Y L O R F . W . : Zarządzanie warsztatem wytwórczym. Poznań 1947.
25. Z I E L E N I E W S K I J . : Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. P W N , Warszawa 1976.

Rozdział 2.

PRZEDMIOT NAUKI „ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Tematyka

1. Systematyka organizacji i zarządzania
2. Organizacja - termin i jego definicje
3. Zarządzanie, administrowanie, kierowanie
4. Prawa organizacji
5. Zasady zarządzania

Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z rozdziałem czytelnik powinien umieć wyjaśnić:

1. Czym zajmuje się nauka - organizacja i zarządzanie;
2. Rzeczowy, czynnościowy i atrybutowy sens pojęcia - organizacja;
3. Co to jest zarządzanie, administrowanie, kierowanie i występujące między nimi zależności;
4. Podstawowe prawa organizacji;
5. Zasady zarządzania.

Wprowadzenie

Organizacja i zarządzanie jest nauką względnie młodą, bowiem pierwsze opracowania teoretyczne na temat organizowania działań ludzkich powstały na przełomie XIX i XX wieku. Wraz z rozwojem cywilizacji doskonaliły i rozwijały się badania nad procesami związanymi z działaniami zespołowymi. Wzrastało zapotrzebowanie na naukowe opracowanie zachowań sformalizowanych grup ludzkich wyposażonych w środki materialne. Przedmiotem badań były wciąż nowe obszary społeczne, w tym organizacje gospodarcze, polityczne i również wojskowe. Badania były i są prowadzone w układach makro i mikro organizacyjnych. Jednocześnie następował szybki postęp w zastosowaniu do rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych - innych dziedzin nauki (matematyki, teorii systemów, psychologii, socjologii itd.). Wystąpiło zjawisko wzajemnego przenikania się nauk o zarządzaniu z dociekaniami innych dyscyplin naukowych. Na współczesnym etapie rozwoju organizacji i zarządzania istnieje więc konieczność dokonania systematyki tej nauki w celu uzmysłowienia sobie jej odrębności i związków z innymi naukami. Ze względu na odbiorców podręcznika konieczne jest także uświadomienie sobie ścisłego związku kierowania i administrowania z zarządzaniem, a jednocześnie ich specyfiki gospodarczej. Natomiast znajomość praw organizacji i zasad zarządzania powinna stanowić kardynalną podstawę działań każdego menedżera.

1. Systematyka organizacji i zarządzania

Przedmiotem nauki - organizacja i zarządzanie - są organizacje i zachodzące w nich procesy, ze szczególnym uwzględnieniem procesów kierowania. Złożone z ludzi i zasobów materialnych organizacje rozpatrywane są z punktu widzenia ich celowości, sprawności i efektywności, na które decydujący wpływ mają funkcje i techniki kierowania.

Omawiana nauka dąży do poznania i objaśnienia rzeczywistości świata organizacji oraz poszukuje uogólnień dotyczących prawidłowości i zasad rządzących tym światem. Są to główne cele poznawcze, które spełniane są przez realizację **funkcji metodologicznej,** przejawiającej się w formułowaniu metod badawczych; **diagnostycznej,** polegającej na rozpoznawaniu stanu rozwoju badanego obiektu; **opisowej** (opis organizacji i zachodzących w nich procesów); **eksplatacyjnej,** mającej za zadanie wyjaśnianie zjawisk oraz **prognostycznej,** która polega na przewidywaniu kierunków rozwoju [Sienkiewicz, 1989, s. 95-105].

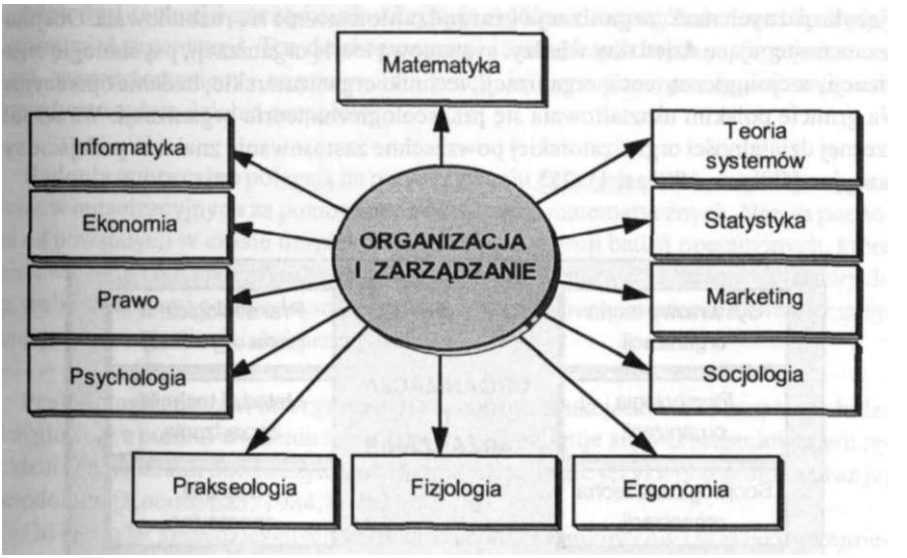
Wskazując na praktyczne przesłanie zagadnień organizacji i kierowania, polski uczony Zygmunt Rytel [Twórcy(...), 1972, s. 448] pisał, że **„naukowa organizacja** jest to zgrupowanie środków naukowo wybranych i harmonijnie powiązanych w celu świadomego ujęcia, regulowania i kontrolowania działalności", a **„naukowe kierow-**

nictwo jest to działalność harmonijnie uruchamiająca - według zasad naukowej organizacji - zgrupowane środki w celu osiągnięcia wyniku wzorcowego".

Praktyczne zadania organizacji i zarządzania polegają na systematyzowaniu wiedzy w zakresie przedmiotu badań tej nauki, inspirowaniu teoretyków oraz praktyków do racjonalizacji działań badawczych i praktycznych, wprowadzaniu postępu organizacyjnego oraz stymulowania działań proefektywnościowych.

Barbara Czarniawska-Joerges [„Przegląd Organizacji" 1994, nr 1, s. 17-18] z Uniwersytetu w Lund w Szwecji stwierdza, że „badania naukowe i kształcenie w dziedzinie zarządzania są rodzajem praktyki(...), a ich produktem jest teoria i refleksja (oraz kształcenie lub nawyki refleksji wśród studentów)".

Organizacja i zarządzanie jest nauką o rozbudowanej strukturze wewnętrznej. Ze względu na obiekt badań, jej obszar zainteresowań pokrywa się z wieloma innymi naukami społecznymi. W tym sensie jest ona nauką interdyscyplinarną.

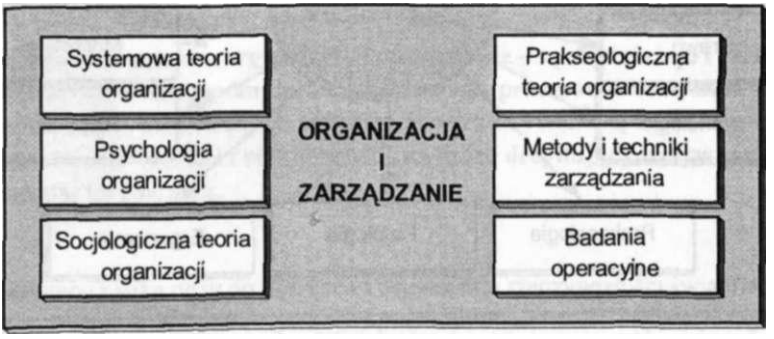


Rys. 1. Organizacja i zarządzanie i jej związek z innymi naukami

Silny związek organizacji i zarządzania z ekonomią bierze się nie tylko stąd, że naukowe zarządzanie ukształtowało się na bazie badań działań ludzi w organizacjach gospodarczych, ale i z tego powodu, że obie nauki podejmują w swoich badaniach problem efektywnego wykorzystania będących w dyspozycji zasobów. Ekonomia poszukuje sposobów rozdziału (alokacji) przez społeczeństwo stosunkowo rzadkich zasobów w celu produkcji dóbr oraz sposobów podziału wytworzonych dóbr między członków tego społeczeństwa. W analizie mikroekonomicznej procesy alokacyjne roz-

patruje się na poziomie pojedynczych podmiotów gospodarczych, a w makroekonomii bada się procesy zachodzące w całej gospodarce. Dla organizacji i zarządzania organizacje gospodarcze są tylko jednym z wielu obiektów zainteresowania, a efektywność ekonomiczna jest jedną z postaci sprawności działania [Rekowski, 1993, s. 9-14].

Organizacja i zarządzanie korzysta z dorobku ogólnej teorii systemów, matematyki, cybernetyki, socjologii, psychologii, nauk wojskowych i innych, stosując często ich metody i narzędzia badawcze. Dlatego **język** tej **nauki** posługuje się często terminami wymienionych nauk, używając nazw i pojęć w takim samym znaczeniu lub zmienionym i dostosowanym do konkretnego obiektu badań. Terminy: strategia, taktyka czy operacja są przeniesione z języka wojskowego; element, relacja, struktura, model pochodzą z ogólnej teorii systemów; grupa formalna i nieformalna z socjologii; sterowanie, regulacja, układ względnie odosobniony, sprzężenie zwrotne (dodatnie i ujemne), homeostat z cybernetyki; sprawność działania z prakseologii itd. Z czasem, w wyniku wielopłaszczyznowego podejścia do kierowania specyficznymi obiektami społeczno-technicznymi, jakimi są organizacje oraz do adaptacji i przetworzenia metodologii i języka różnych nauk, **organizacja i zarządzanie** znacznie się rozbudowała. Obejmuje ona następujące **dziedziny wiedzy:** systemową teorię organizacji, psychologię organizacji, socjologiczną teorię organizacji, techniki organizatorskie, badania operacyjne. Na gruncie polskim ukształtowała się prakseologiczna teoria organizacji. We współczesnej działalności organizatorskiej powszechne zastosowanie znalazło podejście sytuacyjne [Gabara, 1981, s. 11-22].



Rys. 2. Systematyka nauki - organizacja i zarządzanie

Systemowa teoria organizacji analizuje organizację jako system społeczny, stosując w tym celu narzędzia i metodologię ogólnej teorii systemów. Wykorzystuje się w niej iteracyjny proces analizy systemowej, który polega na dążeniu do rozwiązania problemu przez wielokrotne powtarzanie cyklu czynności poznawczych. Składa się nań: sformułowanie problemu, określenie celów, zebranie danych, zarysowanie alternatyw działania, budowa modeli, porównanie kosztów z efektami, analiza wrażliwości, krytyczna analiza przyjętych założeń, ponowne zbadanie celów, poszukiwanie no-

wych alternatyw, przeformułowanie problemu, wybór nowych i zmodyfikowanych celów itd.

Psychologia organizacji zajmuje się analizą zachowań człowieka w organizacji w relacji do innych ludzi i grup społecznych istniejących w organizacji i jej otoczeniu, a także w odniesieniu do celów i zadań organizacji, jej struktur i elementów oraz norm działania.

Socjologiczna teoria organizacji zajmuje się socjologią wewnątrzorganizacyjnych procesów społecznych oraz socjologią stosunków międzyorganizacyjnych. W pierwszym przypadku przedmiotem badań socjologicznych są grupy społeczne tworzące organizacje, które są dla socjologa pewnym obiektem zamkniętym. W drugim przypadku natomiast - organizacje traktuje się jako systemy otwarte, funkcjonujące w sprzężeniu z otoczeniem, poddane jego oddziaływaniu i same mające wpływ na to otoczenie.

Metody i techniki zarządzania obejmują ogólne i szczegółowe metody badań i usprawnień organizacji. Ten dział organizacji i zarządzania zajmuje się rejestrowaniem, wartościowaniem i normowaniem pracy, jej przestrzennym organizowaniem i koordynowaniem działań zespołów.

Badania operacyjne polegają na rozwiązywaniu dających się skwantyfikować problemów organizacyjnych za pomocą metod i narzędzi matematycznych. Nazwa pochodzi od powstałych w czasie drugiej wojny światowej grup badań operacyjnych, które zajmowały się koncepcyjnym przygotowaniem różnorodnych operacji wojskowych, np. walki z okrętami podwodnymi, organizacji konwojów, minowania akwenów znajdujących się w strefie działań przeciwnika.

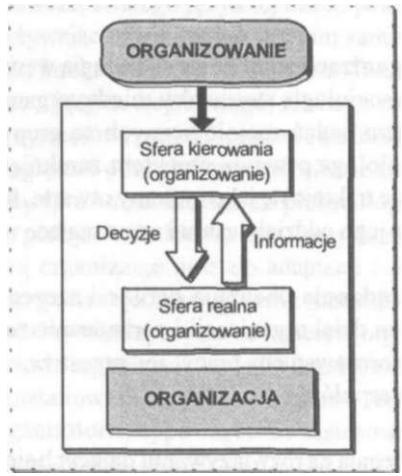
Prakseologiczna teoria organizacji rozpatruje funkcjonowanie zespołów ludzkich głównie z punktu widzenia ich sprawności. Posługuje się ona rozbudowanym językiem i narzędziami badawczymi, utworzonymi na bazie języka prakseologii oraz jej metodologii [Kotarbiński, 1984, s. 78].

Od końca lat sześćdziesiątych szeroką akceptację naukowców i praktyków zajmujących się działalnością organizatorską znalazło podejście sytuacyjne, które polega na dostosowaniu metody zarządzania organizacją odpowiednio do sytuacji, warunków wewnętrznych i otoczenia. Zwolennicy tej koncepcji zarządzania, dążąc do osiągnięcia założonego celu, starają się wybrać narzędzia i sposoby kierowania organizacją odpowiadające konkretnym potrzebom, warunkom i możliwościom.

2. Organizacja - termin i jego definicje

Organizacja może być rozpatrywana w sensie rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym.

Organizacja w sensie **rzeczowym** jest instytucją lub grupą funkcjonalną, w skład której wchodzą celowo zorganizowane zespoły ludzi i rzeczy. Zachodzą w niej **procesy realne** (materialne i fizyczne) oraz **kierowania,** na które składają się działania informacyjne i decyzyjne. Lesław Martan [1991, s. 43-51] podkreśla, że jest to „świadomie utworzony kolektywny zbiór składników (...) oraz relacji pomiędzy tymi składnikami o świadomie powodowanej zmienności lub niezmienności własnych stanów".



Rys. 3. Organizacja w ujęciu rzeczowym i czynnościowym

Organizacja w sensie **czynnościowym** jest procesem polegającym na celowym zgrupowaniu ludzi i rzeczy w taki sposób, by sprawnie osiągały założone cele. Jest więc organizowaniem. Organizowanie natomiast jest działaniem polegającym na tworzeniu organizacji i celowym koordynowaniu czynności, działań, pracy i służby.

Organizacja w sensie **atrybutowym** eksponuje właściwości rozpatrywanej organizacji - pozytywne lub negatywne, istotne lub nieistotne itd. W sensie atrybutowym mówimy, że coś jest dobrze lub źle zorganizowane, albo dana organizacja jest sprawna lub niesprawna, efektywna lub nieefektywna, oszczędna lub rozrzutna itp. Na przykład: przyczyną niewykonania zadania bojowego była **wadliwa organizacja** współdziałania lotnictwa i okrętów. Zwolennik podejścia prakseologicznego w teorii organizacji - Jan Zieleniewski [1978, s. 83] przyjmuje, że organizacja jest to „ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegająca na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości".

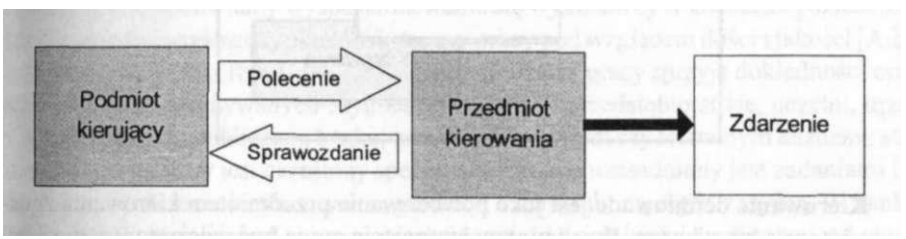
3. Zarządzanie, administrowanie, kierowanie

Karol Adamiecki, polski praktyk i teoretyk, przez wiele lat zajmujący się organizacją pracy uważał, że **naukowe kierownictwo** zajmuje się sposobami postępowania

oraz zabiegami technicznymi dotyczącymi działania jednostek i zespołów. **Działania kierownicze opierają się na ustalonej metodami naukowymi wiedzy o zależnościach przyczynowo-skutkowych działań ludzi i techniki.** Celem tych badań jest „osiągnięcie najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, potrzebnych do osiągnięcia tego skutku" [Adamiecki, 1970, s. 297]. Natomiast Kazimierz Doktór [1982, s. 203] interpretuje kierowanie bardzo wąsko, jako „(...) proces podejmowania decyzji pewnego szczebla organizacyjnego", podkreślając, że jest to „(...) proces definicyjnie zastrzeżony dla nominalnych zwierzchników i dozoru".

Zarządzanie wyjaśniane jest z dwóch punktów widzenia: instytucjonalnego i funkcjonalnego.

Zarządzanie instytucjonalne jest działaniem przełożonego (kierownika, mistrza, szefa, zarządcy) powodującym zachowanie się podwładnego zgodnie z ustalonym zamiarem. Ten typ zarządzania wynika z hierarchii organizacji (instytucji), w której przełożony sprawuje określoną władzę organizacyjną. Modelowy **układ zarządzania instytucjonalnego** zawiera trzy podstawowe elementy: **podmiot kierujący** (zarządca, szef, kierownik, itd.), **przedmiot kierowany** (podwładny, przedsiębiorstwo, instytucja, organizacja) oraz zachodzące między nimi **sprzężenia.**



Rys. 4. Schemat układu kierowania instytucjonalnego

Zarządzanie funkcjonalne polega na wykonywaniu określonych czynności niezbędnych do realizacji celów i zadań organizacji. W ujęciu najbardziej ogólnym składają się nań działania obejmujące: planowanie, koordynowanie, pobudzanie i kontrolowanie.

Administrowanie polega na kierowaniu zespołem osób, zarządzaniem instytucją o określonych funkcjach lub jest to ogół czynności wykonywanych przez organy państwowe lub samorządowe w zakresie władzy wykonawczej.

Administracja w znaczeniu powszechnym oznacza jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za wykonywanie czynności powodujących sprawne funkcjonowanie instytucji lub świadczenie usług ogółowi obywateli.

W pierwszym przypadku **administracja spełnia funkcje usługowe w stosunku do pozostałych zadań instytucji.** Dyrekcja i sekretariat szkoły zapewniają sprawny przebieg procesu dydaktycznego, który realizują nauczyciele. Administracja w przychodni lekarskiej rejestruje chorych i kieruje do właściwych specjalistów oraz prowadzi ewidencję pacjentów. Dział kadr w przedsiębiorstwie administruje zatrudnieniem, to znaczy przydziela do określonych stanowisk według kwalifikacji, rejestruje zmiany na stanowiskach pracy, kieruje na szkolenia, okresowe badania lekarskie itp. W drugim przypadku, **administracja gminy, miasta, województwa, państwa, organizacji międzynarodowej świadczy usługi polegające na wypełnianiu zadań wynikających z przypisanej im roli.** Administracja gminy zapewnia sprawny przebieg i reguluje życie gospodarcze i społeczne osób żyjących w obrębie terytorium gminy. Administracja państwowa odpowiedzialna jest za wypełnianie określonych konstytucyjnie funkcji państwa. Administracja organizacji międzynarodowej zapewnia wykonywanie zadań (politycznych, wojskowych, kulturalnych) nałożonych przez jej założycieli.

Kierowanie definiowane jest jako powodowanie przedmiotem kierowania zgodnie z intencją kierującego. Przedmiotem kierowania mogą być rzeczy (np. samochód) lub ludzie (podwładni). W przypadku kierowania rzeczami pojęciem synownimicznym (bliskoznacznym) jest **sterowanie,** które polega na nadawaniu przedmiotom kierunku (np. sterowanie statkiem, samolotem) lub oddziaływaniu na mechanizm tak, że funkcjonuje on zgodnie z wolą sterującego (np. sterowanie obrabiarką). W znaczeniu popularnym, mówi się także o sterowaniu zasobami materialnymi, finansowymi i ludzkimi (produkcją, organizacją) albo tylko jednym z tych zasobów. Sterowanie może być również całkowicie odhumanizowane kiedy maszyna (komputer) steruje maszyną (linią produkcyjną lub jej fragmentem).

Rządzeniem nazywamy kierowanie polegające na spełnianiu funkcji administracyjnych w państwie, województwie, gminie, organizacji samorządowej.

4. Prawa organizacji

Podstawowe prawa organizacji formułowane były zarówno przez teoretyków jak i praktyków organizacji i zarządzania. Mają one jednak jedną zasadniczą cechę wspól-

ną. Ponieważ powstawały początkowo przede wszystkim w wyniku obserwacji i doświadczeń dokonywanych głównie w przedsiębiorstwach, dominują przykłady z tego obszaru aktywności człowieka. **Jak dowiodła jednak praktyka, także w procesie organizowania działań człowieka innego typu (marketing, administrowanie, rządzenie, organizowanie występów zespołów czy kampanii wyborczych, przeprowadzanie operacji charytatywnych czy wojskowych itp.), takie podejście nie zawęża zastosowania tych praw tylko do jednej dziedziny działalności człowieka.** Co więcej, ponieważ **proces gospodarowania czasem, zasobami, informacją jest mocno związany z procesem kierowania ludźmi, to prawa organizacji mają w pełnym zakresie charakter uniwersalny.** Według twórcy polskiej szkoły naukowego kierownictwa, Karola Adamieckiego [1970, s. 301], trzy podstawowe prawa organizacji: prawo podziału pracy, prawo koncentracji i prawo harmonii, pokrywają się z prawami ekonomii. Zygmunt Rytel [1947, s. 35-44] wyodrębniał ponadto prawo optymalnej działalności. Zatem, **do grupy podstawowych praw organizacji zalicza się prawa: podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności i harmonii.**

Prawo podziału pracy

Jeśli pracę podzielimy na czynności najprostsze i (lub) możliwie uprościmy proces działania, to umożliwiamy wyspecjalizowanie się wykonawcy w konkretnej dziedzinie i w ten sposób zwiększamy skutek użyteczny pracy pod względem ilości i jakości [Adamiecki, 1970, s. 301; Rytel, 1947, s. 56]. Specjalizacja pracy sprzyja dokładności oraz efektywności wykonywanych czynności i zadań. W przedsiębiorstwie, uczelni, urzędzie administracji publicznej, banku, zespole muzycznym czy teatralnym każdemu stanowisku przypisany jest określony specjalista. Podział uzasadniony jest zadaniami jakie ma do spełnienia każda z tych organizacji i ich strukturą organizacyjną. W banku znajdują się specjaliści od obrotu gotówkowego, od działalności kredytowej, od obrotu papierami wartościowymi itd. W zespole teatralnym spełnianie podstawowej funkcji usługowej jest możliwe nie tylko dzięki profesjonalizmowi aktorów lecz również uzależnione jest od specjalistów zaplecza. W sądzie inne komórki zajmują się sprawami cywilnymi, a inne gospodarczymi.

Prawo koncentracji

Jeśli w celu wykonania zaplanowanego zadania skupimy w czasie i przestrzeni środki przystosowane do wykonywania jednorodnych funkcji, to oszczędzimy wysiłek i użyte środki lub przy danych zasobach uzyskamy najlepszy efekt działania [Adamiecki, 1970, s. 171; Rytel, 1947, s. 61]. Prawo koncentracji znajduje powszechne zastosowanie w każdej działalności związanej z przedsiębiorczością. Budując dom staramy się zgromadzić taką ilość materiałów i odpowiednio przygotowanych ludzi, którzy zapewnią nam ciągłość pracy. Organizując firmę produkcyjną zgromadzimy innego typu środki trwałe niż organizując przedsiębiorstwo świadczące usługi. Zatrudnimy również innego typu specjalistów.

Prawo optymalnej działalności

W trakcie jakiejkolwiek działalności, zwiększając rozchód lub wysiłek, osiąga się w pewnym punkcie optymalną wydajność, poza którą skutek użyteczny maleje [Rytel, Twórcy(...), 1972, s. 447]. Należy pamiętać, że wydolność człowieka jest ograniczona. Planując działania organizacyjne trzeba uwzględnić fakt, że powyżej pewnego czasu aktywności organizm odmawia posłuszeństwa i efektywność pracownika maleje. Podobna uwaga odnosi się do procesu produkcji. Wydajność przedsiębiorstwa można zwiększać do pewnej granicy w której osiąga się poziom wydajności optymalnej. Dalsze próby zwiększenia wydajności poprzez większe obciążenie maszyn lub ludzi prowadzi do błędów i zmniejszenia efektywności działania organizacji. Przedłużając czas pracy kasjerek w sklepie samoobsługowym można zaoszczędzić na płacach lecz jednocześnie ryzykuje się zwiększenie ilości błędów w liczeniu i utratę zaufania klientów.

Prawo harmonii

W działaniu zespołowym skutek użyteczny całości jest zależny od właściwej koordynacji czynności przedmiotów kierowanych w czasie i przestrzeni [Adamiecki, 1970, s. 172-173; Rytel, 1947, s. 64]. Jest to postulat odnoszący się zarówno do pracy w administracji jak i każdym rodzaju przedsiębiorstwa. Bywa często tak, że czas załatwiania sprawy uzależniony jest nie od urzędnika ją załatwiającego lecz od kolejki do kasy, w której należy wnieść stosowne opłaty. Znacznie więcej przykładów można przytoczyć z obszaru związanego z produkcją. Prawo harmonii ma zastosowanie zarówno w produkcji blach walcowanych jak i statków, komputerów czy kuchenek mikrofalowych.

Rytel [Twórcy(...), 1972,s. 449] eksponuje także istotny wpływ praw kierownictwa na efektywność wszelkich działań zorganizowanych. **Warunkiem sprawnego działania** jest przestrzeganie w procesie kierowania następujących praw:

- jedność kierownictwa (rozkazodawstwa), która polega na tym, że podwładny powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego kierownika i działać według jednolitego planu; **- prawo autorytetu,** które stwierdza, że autorytet kierownictwa i dokładnie określona odpowiedzialność podnoszą wydajność wykonawcy i kierownictwa;

- prawo nagrody, w którym podkreśla się, iż pobudką każdej działalności ludzkiej jest przewidywana satysfakcja, a wysiłek człowieka jest w prostym stosunku do indywidualnej oceny nagrody.

Wymienione powyżej prawa są aktualne po dzień dzisiejszy w różnych organizacjach, co zostało potwierdzone w trakcie ich współczesnych badań [Organizational (...), 1992, s.3-25].

5. Zasady zarządzania

W przypadkach dotyczących ludzkiego działania **zasadą jest norma postępowania uznana przez jednostkę lub grupę jako obowiązująca.** W odniesieniu do proce-

su kierowania ludźmi, po raz pierwszy szeroko i w sposób kompleksowy sformułował je francuski teoretyk naukowej organizacji Henryk Fayol w opublikowanej w 1916 r. pracy „Administration Industrielle et Generale" (wydanie polskie - 1947). Praktyka dowiodła, iż są one aktualne po dzień dzisiejszy.

1. Podział pracy umożliwia osiągnięcie lepszych efektów przy tym samym nakładzie pracy. Taki wynik osiąga się przy stosowaniu specjalizacji. Im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę.

2. Autorytet to prawo do rozkazywania i zdolność do egzekwowania posłuszeństwa wobec siebie. Fayol rozróżnia autorytet urzędowy (formalny) i osobisty. Wynikający z usytuowania w hierarchii służbowej autorytet formalny daje kierownikowi prawo rozkazywania, ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo. Osiąga sieje w pełni, jeśli autorytet urzędowy wsparty jest autorytetem osobistym, wynikającym z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, moralności, umiejętności kierowania, zasług itd.

3. Dyscyplina w organizacji przejawiać powinna się w przestrzeganiu norm i uzgodnień w niej obowiązujących. Poziom dyscypliny zależy w decydującym stopniu od przełożonego, a także odjasno sprecyzowanych norm działania i sprawiedliwie stosowanych nagród i kar.

4. Jedność rozkazodawstwa polega na tym, że podwładny powinien otrzymywać polecenia tylko odjednej osoby. Niedopuszczalna jest sytuacja, że wykonawca otrzymuje polecenia od dwóch przełożonych. Dwoistość rozkazodawstwa dezorganizuje pracę i powoduje zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji.

5. Jednolitość kierownictwa. Jeden cel powinien być przedmiotem kierowania jednego kierownika, ***posługującego*** sięjednym planem. Nie ***należy*** utożsamiać jednolitości kierownictwa (jeden kierownik -jeden plan) zjednością rozkazodawstwa (podwładnym zawsze kieruje jeden przełożony). Jednolitość kierownictwa determinuje bowiem sprawną organizację zespołu, a jednolitość rozkazodawstwa wpływa na jego funkcjonowanie.

6. Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu. Interes pracownika lub grupy nie może w organizacji dominować nad interesami organizacji jako całości.

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

8. Centralizacja. Ograniczanie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększanie zaś ich roli - decentralizację. W dobrej organizacji celem do którego należy dążyć - zdaniem Fayola - jest możliwie najlepsze wykorzystanie uzdolnień personelu.

9. Hierarchia jest to liniowe uszeregowanie stanowisk kierowniczych na zasadzie podporządkowania, od najwyższego do najniższego szczebla organizacji. Hierarchia determinuje przepływ poleceń i informacji drogą służbową. W przypadku rozbudowanej struktury hierarchicznej droga służbowa jest długa i powoduje, że nawet proste sprawy, nie wymagające akceptacji na wyższym szczeblu, załatwiane są opieszale.

10. Ład. Każda rzecz i każdy człowiek powinny być na właściwym miejscu we właściwym czasie. Zwłaszcza ludzie powinni znajdować się na tych stanowiskach, które są dla nich najodpowiedniejsze według zasady : właściwy człowiek na właściwym miejscu.

11. **„Ludzkie" traktowanie podwładnych** powinno przejawiać się w tym, że kierownicy powinni odnosić się do podwładnych w sposób nie tylko sprawiedliwy, ale i przychylny. Sprawiedliwość polega bowiem nie tylko na przestrzeganiu ustalonych przepisów. Problem polega na tym, by zachęcić podwładnych do zaangażowania się z pełnym przekonaniem w wykonywanie swych obowiązków. Taki stan można osiągnąć traktując podwładnych z przychylnością.

12. **Stabilność personelu** sprzyja sprawności funkcjonowania organizacji. Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie tę sprawność obniża. Szczególnie niekorzystne są zmiany na stanowiskach kierowniczych, ponieważ zanim nowy kierownik zacznie podejmować odpowiedzialne decyzje, musi minąć określony czas, niezbędny na zapoznanie się z ludźmi i problemami podległej organizacji.

13. **Inicjatywa.** Podwładnym powinno się umożliwić uczestniczenie w tworzeniu i realizacji planów działania organizacji, nawet jeśli mogą stąd wyniknąć pewne pomyłki. Atmosfera twórczej swobody w wysuwaniu własnych koncepcji i ich realizacji zwiększa zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach organizacji. Fayol podkreśla, że przełożony powinien umieć zrezygnować z własnych ambicji, aby jego podwładni mogli uzyskać satysfakcję wynikającą z podjętej inicjatywy.

14. **Zgranie personelu** znajduje swe odbicie w znanym powszechnie powiedzeniu: „w jedności siła". Zadaniem kierownika jest utrzymywanie w zespole atmosfery harmonii sprzyjającej współpracy personelu. Zgranie personelu należy budować na podstawie zasady jedności rozkazodawstwa. Powinno się natomiast unikać sytuacji skłócenia podwładnych. Powodowanie niezgody wśród podwładnych nie należy w żadnym wypadku do zasług - stwierdza Fayol - potrafi to każdy początkujący kierownik. Natomiast trzeba mieć prawdziwy talent, aby koordynować wysiłki, pobudzać zapał, wykorzystywać uzdolnienia i wynagradzać zasługi każdego pracownika, nie budząc zawiści i nie mącąc harmonii dobrych stosunków między ludźmi.

Karol Adamiecki [1970, s.298] formułował **zasady postępowania w kierowaniu** w sposób bardziej zwięzły, podkreślając, że .jeżeli ma się osiągnąć największy skutek użyteczny przy najmniejszym nakładzie sił i środków, we wszystkich czynnościach i zagadnieniach organizacji, trzeba:

1) postawić sobie jasno każdy poszczególny cel: skutek użyteczny, który chcemy osiągnąć;

2) za pomocą metody naukowej odkryć wszystkie przyczyny, które wpływają na rozchód sił i środków, a także na wielkość skutku użytecznego, do którego dążymy oraz odkryć prawa zależności, jakie tu zachodzą;

3) następnie, w oparciu o te prawa, ułożyć plan działania i drogi postępowania możliwie najdoskonalsze;

4) dopiero wtedy przystąpić do wykonania planu, tudzież sprawdzać nieustannie rzeczywisty stan rzeczy z postawionym planem".

Cytowany już wcześniej Z. Rytel był zwolennikiem podobnej interpretacji zasad kierowania do koncepcji Adamieckiego.

Rys. 6. Zasady kierowania Z. Rytla

Rytel [Twórcy (...), 1972, s. 449] uważał, że jeśli **kierownictwo** chce sprawnie **kierować** organizacją, **powinno przestrzegać pięciu podstawowych zasad:**

1. Ustalić ściśle określony i użyteczny cel działania, przy czym - podstawową rolę odgrywa tu ustalenie wzorca nawet dla najdrobniejszych czynności.
2. Obmyślić środki potrzebne do osiągnięcia celu, określając ich charakter i ilość oraz plan postępowania.
3. Zgromadzić i przygotować środki niezbędne do osiągnięcia celu.
4. Skoordynować wykonanie ustalonego planu w celu zrealizowania zamiaru (zadania).
5. Prowadzić dokładną, szybką, nieustanną i wystarczającą kontrolę oraz gromadzić tą drogą doświadczenia.

Podsumowanie

Organizacja i zarządzanie jest nauką dążącą do objaśnienia świata organizacji, poszukując uogólnień dotyczących prawidłowości i zasad nim rządzących. Przedmiotem badań są organizacje (gospodarcze, polityczne, społeczne, wojskowe itp.) i zachodzące w nich procesy, ze szczególnym uwzględnieniem procesów kierowania. Organizacja i zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną. W jej ramach wyodrębniły się między innymi: systemowa teoria organizacji, psychologia organizacji, socjologiczna teoria organizacji i badania operacyjnej Organizacja rozpatrywana jest w sensie rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym.

Zarządzanie może być instytucjonalne (kiedy jest oddziaływaniem przełożonego na podwładnego) lub funkcjonalne (gdy polega na wykonywaniu określonych czynności niezbędnych w realizacji celów i zadań organizacji). W praktyce kierowniczej spotykamy się również z pojęciami kierowania, rządzenia, sterowania i administrowania.

W organizacjach obowiązują następujące prawa: podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności, harmonii.

Sprawne zarządzanie organizacją wymaga podporządkowania działania następującym zasadom: podziału pracy, autorytetu, dyscypliny, jedności rozkazodawstwa i kierownictwa, podporządkowania interesu osobistego interesowi ogółu, sprawiedliwego nagradzania, centralizacji, hierarchizacji, ładu, „ludzkiego" traktowaniu podwładnych, stabilności personelu oraz jego zgrania, inicjatywy.

Problemy do przemyślenia:

1. Scharakteryzuj przedmiot nauki - organizacja i zarządzanie.
2. Wyjaśnij rzeczowe, czynnościowe i atrybutowe ujęcie organizacji.
3. Zdefiniuj zarządzanie instytucjonalne i funkcjonalne.
4. Scharakteryzuj relacje zachodzące między zarządzaniem, administrowaniem i kierowaniem a rzeczywistymi relacjami między ludźmi w rzeczywistych organizacjach.
5. Przedstaw prawa organizacji i ich zastosowanie w zarządzaniu.
6. Wymień zasady naukowego zarządzania i ich przydatność w kierowaniu.

LITERATURA:

1. ADAMIECKI K: O nauce organizacji. Wybór pism. PWE, Warszawa 1970.
2. CZARNIAWSKA-JOERGES B.: Nauka o zarządzaniu - dyscyplina praktyczna czy akademicka, (w:) „Przegląd Organizacji" 1994, nr 1.
3. CZERMIŃSKI A., TRZCIENIECKI J.: Elementy teorii organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1974.
4. DOKTÓR B.: Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach, (w:) „Studia Socjologiczne" 1982, nr 1-2 (84-85).
5. FAYOL H.: Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka administracji w zastosowaniu do państwa. WINOiK, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.
6. GABARA W.: Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje. PWE, Warszawa 1981.
7. GRZYBOWSKI M.: Organizacja i zarządzanie. AMW, Gdynia 1994.
8. GRZYBOWSKI M.: Metodyka projektowania i wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej w warunkach transformacji gospodarczej. WSAiB, Gdynia 1998.
9. KIEŻUN W.: Podstawy organizacji i zarządzania: KiW, Warszawa 1977.
10. KOTARBIŃSKI T: Hasło dobrej roboty. Wydanie II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
11. KOTARBIŃSKI T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1975.
12. KRZYŻANOWSKI L., KURNAL J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.
13. MARTAN L.: W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami, (w:) „Organizacja i Kierowanie" 1991, nr 2 (64).
14. MARTYNIAK Z.: Organizacja i zarządzanie. 42 problemy teorii i praktyki. KiW, Warszawa 1979.
15. MRÓZ W.: Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, Warszawa 1974. Organizational Management, BPP Publishing Ltd., London 1992.
16. PSZCZOŁOWSKI T: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1972.
17. PSZCZOŁOWSKI T: Zasady sprawnego działania. WP, Warszawa 1982.
18. REKOWSKI M.: Wprowadzenie do mikroekonomii, Polsoft - Akademia, Poznań 1993.
19. RYTEL Z.: Teoretyczne podstawy organizacji. INOiK, Kraków, Poznań, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Poznań 1947.
20. SIENKIEWICZ P.: Systemy kierowania. Warszawa 1989.
21. KURNAL J. (red.): Twórcy naukowych podstaw organizacji. PWE, Warszawa 1972.

22. CZERMIŃSKI A. (red.): Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1981.
23. ZIELENIEWSKI J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1981.
24. ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1978.
25. ZIMNIEWICZ K.: Organizacja i zarządzanie - sztuka czy nauka, (w:)"Przegląd Organizacji" 1992, nr 8.

Rozdział 3.

ORGANIZACJA I JEJ OTOCZENIE

Tematyka

1. Organizacja jako system.
2. Modele organizacji.
3. Hierarchia organizacyjna.
4. Organizacja formalna, nieformalna, rzeczywista.
5. Otoczenie organizacji.

Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć:

1. Zdefiniować organizację jako system;
2. Opisać model organizacji, jego elementy i relacje między nimi
3. Scharakteryzować hierarchię organizacyjną;
4. Wyjaśnić wzajemne stosunki między organizacją formalną; nieformalną, rzeczywistą i innymi rodzajami organizacji;
5. Opisać relacje zachodzące między organizacją a otoczeniem.

Wprowadzenie

Człowiek współczesny żyje w świecie organizacji. Z jednej strony ma do czy. nienia z takimi organizacjami jak: rodzina, grupa towarzyska, z drugiej natomiast - z urzędem, szkołą, przedsiębiorstwem, instytucją. Każda z tych organizacji służy ludziom wspomagając ich w realizacji oczekiwanych celów. Jednakże człowiek, jako uczestnik jednej lub kilku organizacji, służy im swoją wiedzą, umiejętnościami oraz czasem. Włączając się do organizacji, jednostka podporządkowuje się panującym w niej normom i regułom. Przynależność do organizacji mającej społeczne uznanie może także nobilitować jej członków. Organizacje przyczyniają się do rozwoju lub regresu społecznego, albo są czynnikiem stabilizującym stan istniejący.

Przytoczone powyżej wielokrotnie słowo **„organizacja", jako termin naukowy** zaczęło na dobre funkcjonować na początku naszego wieku. Stało się tak głównie pod wpływem upowszechnienia się w Europie naukowego zarządzania (scientific management) F.W. Taylora. Louis Le Chatelier, który był aktywnym popularyzatorem dorobku Taylora, posługiwał się w swoich pracach pojęciem „naukowa organizacja", które wraz terminami: „organizator", „organizować" itp. weszły z czasem w skład języka nie tylko jako pojęcia naukowe.

Poniżej rozpatrzymy organizację jako rzecz, o której T. Kotarbiński [1958, s. 75] pisze, że jest to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości".

Definicja Kotarbińskiego eksponuje **celowościowy charakter organizacji,** w którym jej elementy spełniają role podporządkowane. Współczesne ujęcie organizacji nie jest tak jednostronne. Organizacji wyznacza się również rolę **działania na korzyść tworzących ją elementów,** jako że jest to często warunek jej sprawnego funkcjonowania i rozwoju.

1. Organizacja jako system

Systemem jest zbiór elementów oraz relacji zachodzących między nimi. Kenneth E. Boulding, wyodrębnił systemy ustawiając je w porządku, w którym głównym kryterium jest stopień ich złożoności. Na szczeblu najniższym usytuowane zostały składające się z elementów niezmiennych struktury statyczne (atomy, cząsteczki, kryształy); następnie proste systemy dynamiczne (np. mechanizm zegarowy) oraz złożone systemy dynamiczne (np. mechanizmy sterowania - serwomechanizmy); po nich Boulding wyróżnia proste systemy ożywione (komórki organizmów żywych); organizmy zwierzęce, organizm ludzki; następnie systemy społeczno-kulturowe i symboliczne. Do systemów społeczno-kulturowych zalicza on między innymi organizacje [L. von Bertalanffy, 1984, s. 44; Beer, 1966, s. 13; Koźmiński, 1979, s. 27-34].

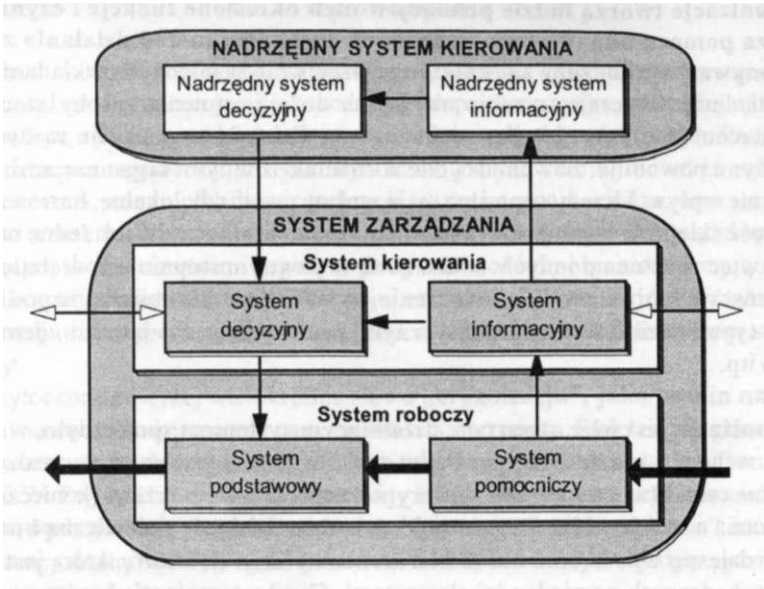
Organizacje tworzą ludzie pełniący w nich określone funkcje i czynności, którzy za pomocą odpowiednio dobranych zasobów i metod działania zdolni są wykonywać wyznaczone zadania. Organizacje nie są więc tylko układami społecznymi, lecz zawierają w sobie niezbędne do ich istnienia zasoby rzeczowe (w tym techniczne), energetyczne i finansowe. Fakt, że organizacje są tworami społecznymi powoduje, że wchodzą one w stosunki z innymi organizacjami, które mają na nie wpływ. Urzędy centralne mają wpływ na urzędy lokalne, hurtownie na działalność sklepów, organizacje konsumenckie na producentów itd. Jedne organizacje są więc zależne od innych. Mimo że są w pewnym stopniu wyodrębnione ze społeczeństwa, które stanowi ich otoczenie, sąjednak na tyle otwarte, że podlegają różnego typu oddziaływaniom: politycznym, prawnym, gospodarczym, demograficznym itp.

Organizacja jest więc otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzą ludzie i rzeczy. Organizacja tworzona jest po to, by realizować konkretne cele. Ma ona zdolność ich korygowania i w razie potrzeby (konieczności) wyznaczania nowych celów. Organizacje charakteryzują się specyficzną budową, w której daje się wyodrębnić układ hierarchiczny oraz strukturę, którą jest zbiór relacji zachodzących pomiędzy jej elementami. Często organizacje bardzo podobne pod względem ilości ludzi i wyposażenia technicznego różnią się właśnie relacjami w nich występującymi. W każdej praktycznie organizacji występuje element kierujący, którego działanie warunkuje jej funkcjonowanie. W szkole takim elementem jest jej dyrekcja, w uczelni rektor i prorektorzy, w przedsiębiorstwie dyrektor (prezes) i jego zastępcy.

Sprawne organizacje mają zdolność samoorganizowania się i doskonalenia się. Takie, które tych cech nie mają i nie są w stanie opracować i zrealizować strategii działania, w bliższej lub dalszej perspektywie ulegają degradacji. Długo działające organizacje cechuje też pewien zestaw wartości i norm determinujących sposób zachowań jej członków. Jest to ukształtowana przez środowisko kultura organizacji, która w ujęciu systemowym nie zawsze bywa odzwierciedlana.

2. Modele organizacji

Organizacja jako system przedstawiana jest w postaci modeli, w których eksponuje się różnego typu podsystemy i relacje. Piotr Sienkiewicz [1989, s. 167] proponuje model organizacji składający się z dwóch systemów: kierowania i roboczego.



Rys. 1. Ogólny model organizacji według P. Sienkiewicza
Źródło: P. Sienkiewicz, Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 167.

Buduje on model organizacji opierając się na następujących założeniach:

1) każdy system działania tworzą dwa podstawowe podsystemy - system kierowania i system roboczy (wykonawczy);
2) system roboczy realizuje procesy robocze, energomateriałowe, które bezpośrednio związane są z zaspokajaniem potrzeb społecznych:
3) system kierowania realizuje procesy kierowania, informacyjno-decyzyjne, organizujące działanie (przebieg procesów roboczych);
4) system kierowania jest podporządkowany nadrzędnemu systemowi kierowania;
5) system kierowania tworzą dwa podstawowe podsystemy - - system decyzyjny oraz system informacyjny;
6) system decyzyjny realizuje proces podejmowania decyzji niezbędnych dla racjonalnego (efektywnego) działania organizacji;
7) system informacyjny realizuje procesy zbierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami systemu decyzyjnego.

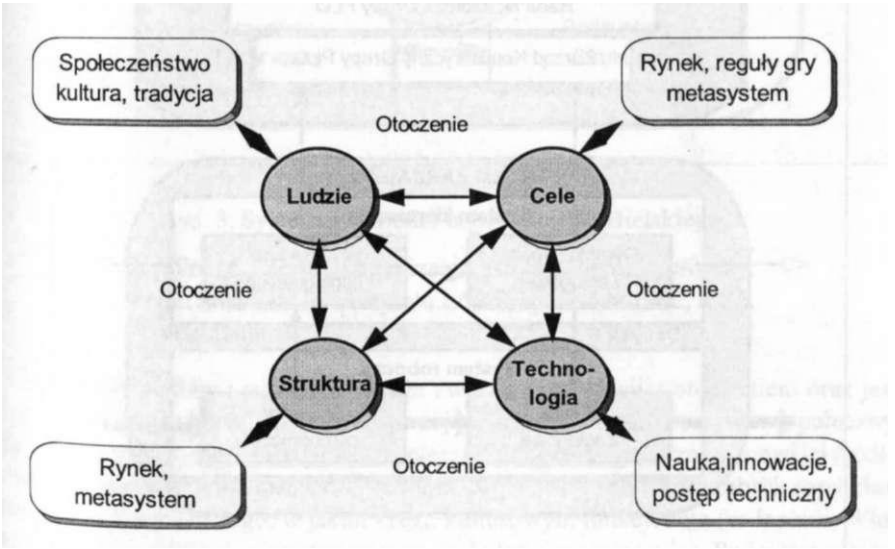
Według poglądów H. J. Leavita pojęcie organizacja to ustrukturyzowany czyli uporządkowany w pewien sposób system społeczno-techniczny.

Można wskazać kilka sposobów podziału organizacji na istotne jej elementy. Najbardziej znaną próbą schematycznego przedstawienia organizacji jest opracowany przez IHJ. **Leavita czteroczłonowy układ (patrz rys. 2. Cztertoelementowy model organizacji^** w którym istotną rolę odgrywają ludzie. Jest to pierwszy człon układu. Od ich umiejętnego doboru, ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy sprawność i efektywność organizacji. Wytworzone właściwe stosunki międzyludzkie są determinantą realizacji postawionych przed organizacją zadań. W członie tym należy uwzględniać kulturę i tradycję.

Drugim członem układu są zadania wynikające ze strategii jednostki organizacyjnej, wynikające z potrzeb rynku, konkurencji i reguł gry.

Trzecim członem jest struktura polegająca na ustaleniu w układzie horyzontalnym i wertykalnym komórek organizacyjnych realizujących wynikające z przyjętego planu zadania.

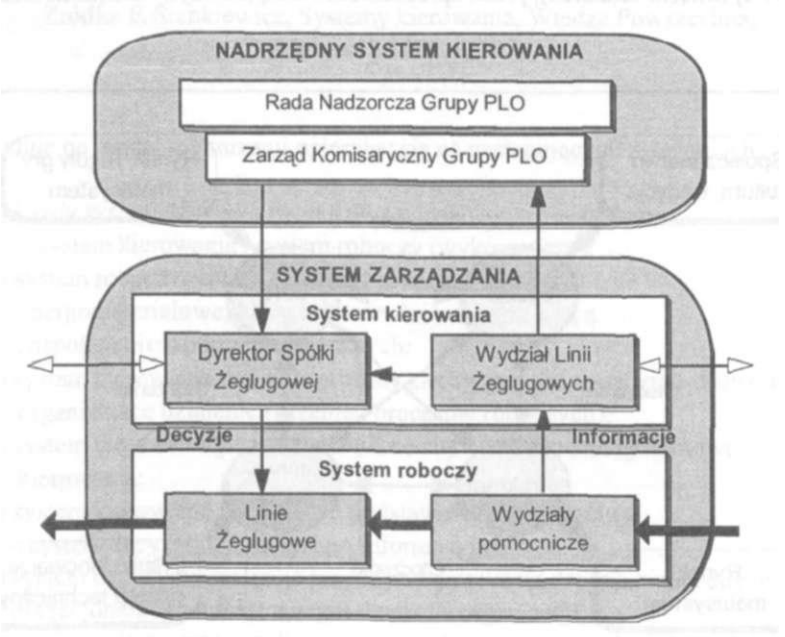
Czwarty człon tego układu to technologia. Autor ma tu na uwadze realizację procesów pracy przy najmniejszym nakładzie sił i środków, zgodnie z zasadą gospodarności. W członie tym wymienia się wdrażanie rozwiązań naukowych, które pracę ludzką uczynią bardziej wydajną oraz postęp techniczno-organizacyjny wraz z poszukiwaniem innowacji, co przyczyni się do większej sprawności, a konkretnie zastąpienia pracy żywej (mięśni ludzkich), pracą uprzedmiotowioną (maszyn i urządzeń technicznych).



Rys. 2. Cztertoelementowy model organizacji H. J. Leavita

T. Kotarbiński [Traktat..., 1975, s. 103] stwierdza, że organizacja to wyodrębnia z otoczenia całość ludzkiego działania skierowanego na osiąganie jednego lub więcej celów. Na sposób organizowania danej organizacji składają się wyodrębnione części (zasoby ludzkie i rzeczowe, podmioty, przedmioty, środki działania, wymiary przestrzenne i czasowe działania).

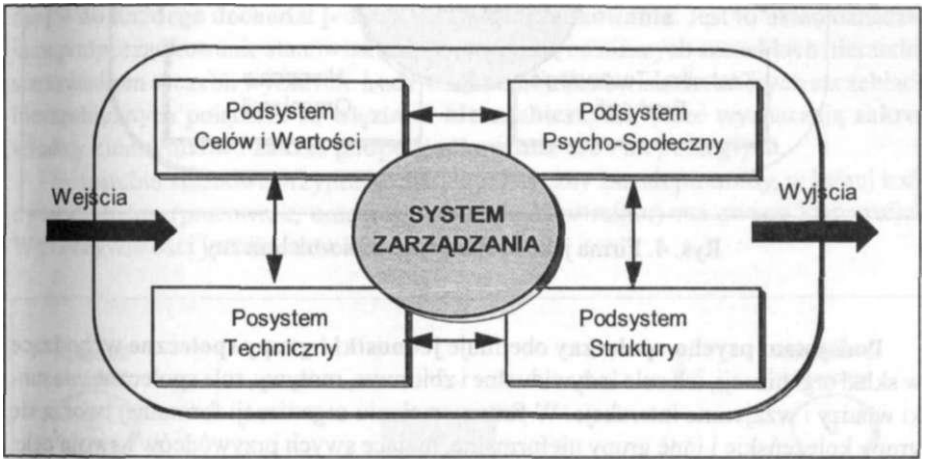
W organizacji przedsiębiorstwa ten względnie prosty model ma swoje rzeczywiste odzwierciedlenie w postaci systemu kierowania firmą, w skład którego wchodzą (w zależności od wielkości instytucji, jej przeznaczenie i rozpiętości kierowania): dy. rektor, zastępca ds ekonomicznych, zastępca ds sprzedaży, szef logistyki, kierownik marketingu. System roboczy stanowią natomiast działy produkcyjne. Sprawność działania obu tych systemów, a więc i skuteczność wykonywania podstawowych funkcji przedsiębiorstwajest ściśle uzależniona od elastyczności i efektywności sytemu informacyjnego. Rodzaj wykonywanej działalności (produkcja, usługi, działalność „non-profit") będzie narzucał podstawowa strukturę organizacji i wyznaczał co jest systemem podstawowym, a którym wydziałom przypisane zostaną funkcje wspomagające. W przedsiębiorstwie nastawionym na sprzedaż bezpośrednią kierownik działu dystrybucji będzie równie ważny jak kierownik wydziałów odpowiedzialnych za produkcję.. Funkcje pomocnicze spełniać będzie dział logistyki, wydział ekonomiczny, administracyjny, techniczny itp.



Rys. 2. Spółka żeglugowa - ogólny model systemu (wariant)

W każdej organizacji wyróżnić można zbiory określonych relacji, które występują w formie wyodrębnionych lub wzajemnie powiązanych struktur. Są to: relacje między nadawcami i odbiorcami informacji (struktury informacyjne), relacje między decydentami tworzą strukturę decyzyjną, a między informatorami a decydentami tworzą strukturę informacyjno-decyzyjną. Relacje między realizatorami a informatorami składają się na strukturę roboczo-informacyjną, a między decydentami a wykonawcami - strukturę decyzyjno-roboczą. W każdej organizacji otwartej istotną rolę odgrywają relacje systemu i wchodzących wjego skład podsystemów z otoczeniem. W tym przypadku są to relacje między decydentami szczebla wyższego i niższego i między informatorami obu szczebli oraz relacje poziome zachodzące między elementami organizacji kooperujących lub będących w opozycji.

Model organizacji eksponującyjej charakter społeczno-techniczny prezentuje Marcin Bielski [1992, s. 81-95].

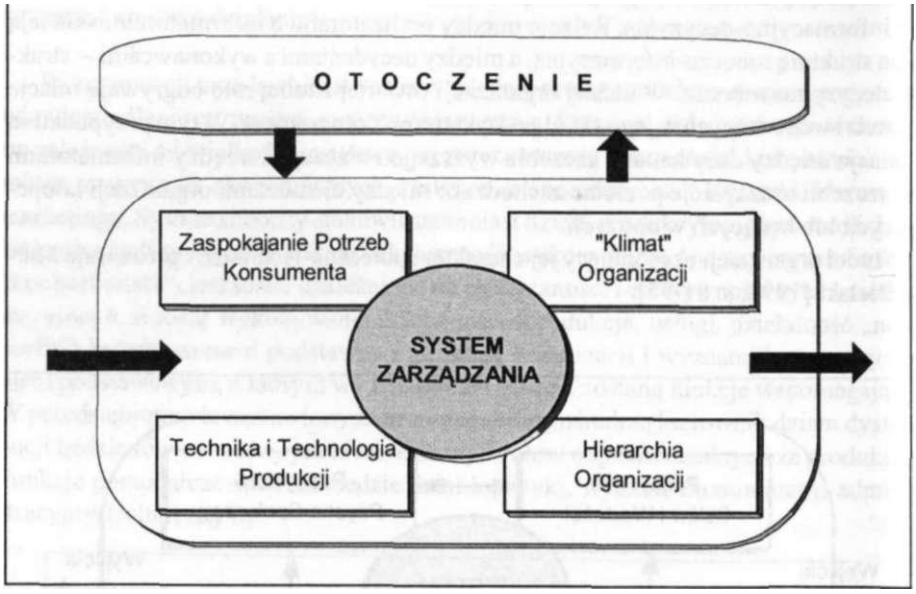


Rys. 3. Systemowy model organizacji M. Bielskiego

Źródło: M. Bielski, Organizacje. Istota, struktury, procesy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 86.

Podsystem celów i wartości wyraża związki organizacji z otoczeniem oraz jest wypadkową indywidualnych cech i aspiracji jej członków. Jako podsystem społeczny, organizacja realizuje wyznaczone cele społeczne. Otoczenie społeczne stanowi jej źródło zasileń o charakterze kulturowym. Podobne organizacje, np załogi fabryk samochodów, w zależności od tego, w jakim kręgu kulturowym funkcjonują (w Japonii, Włoszech, Polsce) różnią się swoistą wewnętrzną kulturą organizacyjną. Podsystem celów i wartości budowany jest również przez członków organizacji, którzy wnoszą w jej życie cele i wartości indywidualne.

Podsystem techniczny obejmuje znajdującą się w organizacji technikę i wykorzystywaną przez nią technologię. **Każde przedsiębiorstwo jest pewnym systemem technicznym** w którym ludzie działają, a jednocześnie - przez ludzi obsługiwanym.



Rys. 4. Firma jako system społeczno-techniczny

Podsystem psycho-społeczny obejmuje **jednostki i grupy społeczne** wchodzące w skład organizacji, ich cele indywidualne i zbiorowe, motywy, role społeczne, stosunki władzy i wzajemne interakcje. W firmie, w cieniu organizacji formalnej tworzą się grupy koleżeńskie i inne grupy nieformalne, mające swych przywódców i swoje cele. Każdy z członków organizacji ma indywidualne potrzeby, pragnienia, cele i nastawienie do pracy. Indywidualne i zbiorowe oczekiwania i cele tworzą specyficzny klimat danego środowiska.

Podsystem struktury odzwierciedla relacje między ludźmi i rzeczowymi elementami organizacji. Jego odpowiednikiem w supermarkecie jest kierownik całej placówki, kierownicy poszczególnych działów, sprzedawcy, kasjerki, magazynierzy itp. Podsystem struktury zawiera podział zadań, zależności wynikające z hierarchii władzy, procesy pracy i sprzężenia informacyjne. Zadaniem podsystemu struktury jest harmonizowanie dwóch wcześniej wymienionych podsystemów - psycho-społecznego, mającego charakter probabilistyczny i deterministycznego podsystemu technicznego.

Podsystem zarządzania spełnia dwie aktywne role - reguluje stosunki wewnątrz organizacji i wyznacza zakres relacji z otoczeniem. Łącząc wszystkie podsystemy spełnia

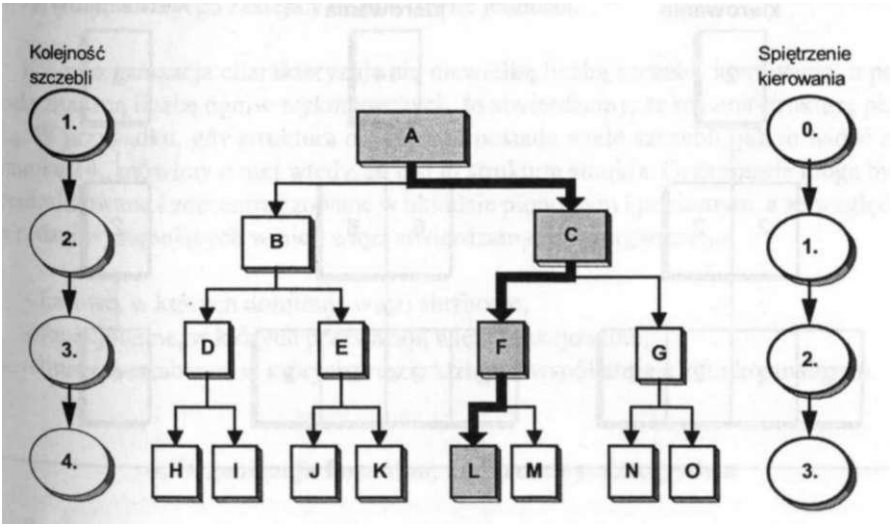
funkcja koordynacyjną. W relacjach z otoczeniem, podsystem zarządzania odpowiada zaczynne i bierne przystosowanie się do otoczenia organizacji jako całości oraz poszczególnych jej części. Aktywny i twórczy podsystem zarządzania, w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu, koryguje lub wyznacza nowe cele organizacji, usprawnia strukturę wewnętrzną, modernizuje technikę i technologię, przekształca system kierowania ludźmi.

3. Hierarchia organizacyjna

Hierarchia organizacyjna interpretowana jest na dwa #0 sposoby - jako hierarchia służbowa i jako układ, w którym mniej złożone elementy organizacji wchodzą **w skład** elementów bardziej złożonych [zob. R. Rutka, 1993, s. 73-84; (w:) Czermiński, 1993].

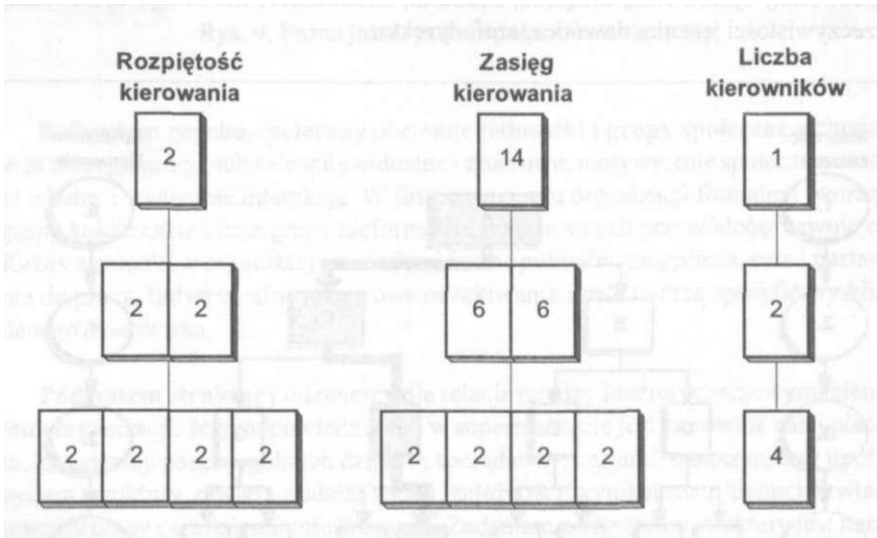
Hierachia służbowa polega na tym, że każdy ma swego przełożonego lub inaczej - do każdego dochodzi jedna linia podporządkowania. Jest to układ oznaczający podporządkowanie stanowisk znajdujących się na niższych szczeblach hierarchii stanowiskom szczebli wyższych. Ludzie zajmujący stanowiska na różnych szczeblach hierarchicznych połączeni są **więziami hierarchicznymi,** które wyznaczają **zakres władzy** kierowników i **zakres podporządkowania** osób im podległych.

Hierarchia służbowa przyjmuje charakterystyczny kształt piramidy, w której każdy podwładny (pracownik, urzędnik, robotnik, konstruktor) ma swego kierownika. W rzeczywistości jest nim dowódca, szef, dyrektor.



Rys. 6. Hierarchia służbowa w organizacji

Przedstawiony na rysunku schemat hierarchicznego podporządkowania ilustruje jedną z najważniejszych zasad sprawnej organizacji. **Zasada hierarchii służbowej** gwarantuje nie tylko sprawny przepływ decyzji w dół, ale także właściwy dopływ informacji do szczebla centralnego poprzez ogniwa pośrednie. Zatem, wykonawca L otrzymuje rozkaz od A za pośrednictwem C i F, a informuje o jego wykonaniu poprzez F i C. Hierarchia służbowa pokrywa się więc z **hierarchią łączności,** co ma istotne znaczenie w takich strukturach, w których wymaga się bezwzględnego i terminowego wykonywania poleceń. Hierarchia służbowa ma jeszcze jeden korzystny aspekt - wyraźnie sytuuje każdego jej członka w strukturze, **co** daje komfort posiadania odpowiedniego zakresu praw i obowiązków. Natomiast są przypadki, gdy struktura hierarchiczna wpływa niekorzystnie na sprawne działanie organizacji. Istnieją bowiem sytuacje, gdy zachodzi potrzeba, by L kontaktował się z C lub nawet B, a nie jest konieczne, by pośredniczył w nich za każdym razem F. Przedstawiona na rysunku piramida organizacyjna ilustruje układ, w którym każdemu kierownikowi podporządkowanych jest dwóch podwładnych. Jest to **rozpiętość kierowania,** która jest liczbą określającą, ilu ludzi bezpośrednio podlega jednemu kierownikowi.



Rys. 7. Związek pomiędzy liczbą kierowników a rozpiętością i zasięgiem kierowania

W praktyce organizacyjnej mamy do czynienia z potencjalną, rzeczywista i formalną rozpiętością kierowania.

W danej organizacji i w określonych warunkach sprawnie można kierować tylko pewną liczbą podwładnych. Mówimy wtedy o **potencjalnej rozpiętości kierowania, do której** dostosowujemy strukturę hierarchiczną. Podporządkowanie, z którym mamy do czynienia w organizacji formalnej jest **formalną rozpiętością kierowania.** Natomiast przypadek, kiedy w wyniku ruchów kadrowych ilość osób podporządkowanych jest faktycznie inna niż wynika to ze struktury organizacyjnej, jest **rzeczywistą rozpiętością kierowania.** Jak widać na rysunku, przełożonemu podlegają podwładni bezpośredni i pośredni. Przedstawiona struktura organizacyjna składa się z czterech szczebli kierowania, a w zasięgu kierowania A znajduje sie w całej organizacji 14 podwładnych (dwóch bezpośrednich i 12 pośrednich).

Zasięg kierowania jest określony przez liczbę podwładnych podległych kierownikowi bezpośrednio i pośrednio. Kierownik niewielkiego sklepu samoobsługowego, liczącego kilka czy kilkanaście osób, ma praktycznie kontakt ze wszystkimi podwładnymi i jakkolwiek polecenia wydawane są generalnie drogą służbową, ma on możliwość choćby ograniczonego kontrolowania działalności tych osób. W supermarkecie, kierownik z podwładnymi najniższego szczebla najczęściej nie ma bezpośredniego kontaktu. Chociaż, ze względu na ograniczony obszar, istnieje duże prawdopodobieństwo, że się ze sobą zetkną. Każdą względnie samodzielną instytucję, charakteryzuje pewien **stopień spiętrzenia kierownictwa,** czyli ilość szczebli nadrzędnych nad kierownikiem niższego (podstawowego) szczebla. Jeśli przyjmiemy, że np. kierownik szkoły jest w pełni samodzielny i nie ma przełożonego, to spiętrzenie kierownictwa jest zerowe. W przypadku jego zastępcy będzie równe jedności.

Kiedy organizacja charakteryzuje się niewielką liczbą szczebli kierowania, a posiada znaczną liczbę ogniw wykonawczych, to stwierdzamy, że ma ona strukturę płaską. W przypadku, gdy struktura organizacji posiada wiele szczebli, jak to widać na rysunku 14., mówimy o niej wtedy, że jest to struktura smukła. Organizacje mogą być scentralizowane i zdecentralizowane w układzie pionowym i poziomym, a ze względu na rodzaj występujących w nich więzi stwierdzamy, iż są organizacje:

- liniowe, w których dominują więzi służbowe;
- funkcjonalne, w których przeważają więzi funkcjonalne;
- liniowo-sztabowe, w których więzi służbowe współistnieją z funkcjonalnymi.

4. Organizacja formalna, nieformalna, rzeczywista

Oprócz przedstawionych wyżej podziałów organizacji, przyjmuje się istnienie organizacji formalnych i nieformalnych oraz rzeczywistych, również organizacji niesformalizowanych, poza formalnych i nierzeczywistych.

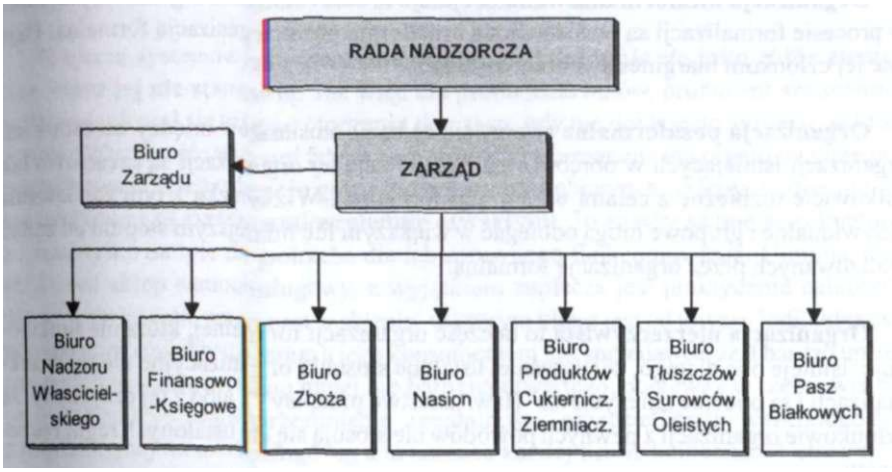
Tabela 1.

Relacje między cechami organizacji formalnej, nieformalnej i rzeczywistej

FORMALNA	ORGANIZACJA RZECZYWISTA	NIEFORMALNA
modelowa	kompromisowa	spontaniczna
zadania statutowe i inne zgodnie z oficjalnymi rozporządzeniami	zadania wyznaczone, narzucone i podjęte samorzutnie	cele własne pracowników i grupowe
liczba członków limitowana zarządzeniami	aktualna liczba członków	członkowie grup nieformalnych będący członkami org. formalnej
pragmatyka służbowa	zachowanie się organizacyjne	normy społeczne, podkulturowe
droga służbowa	łączność pionowa, "kładki"	kontakty wewnątrzgrupowe i międzygrupowe
kierownik	kierownik lub przywódca	przywódca
nierówność hierarchiczna	dystans służbowy i społeczny	równość członków grupy nie wykluczająca podporządkowania się przywódcy
kontakty służbowe	interakcje służbowe	interakcje wewnątrzgrupowe i nieformalne
współdziałanie	współdziałanie i walka	zgodność i konflikty interesów indywidualnych i grupowych

Źródło: T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 152.

Organizacja formalna jest opisana w postaci modelu, na który składają się zadania, hierarchia oraz więzi funkcjonalne. W organizacji formalnej porządek wewnętrzny jest określony przez zbiór reguł organizacyjnych mniej lub bardziej dokładnie porządkujących procesy i działania. Organizację formalną tworzy się, aby osiągać założone cele. Przedsiębiorstwo tworzone jest w celu produkcji określonych dóbr i generowania zysku, szkoła - w celu kształcenia na określonym poziomie, sklep w celu sprzedaży określonych artykułów, hurtownia w celu ich dystrybucji. Podstawowym zadaniem organizacji formalnej jest ścisła realizacja zadań statutowych.



fys- 8. Organizacja formalna (fragment)

Organizacja nieformalna jest pojmowana jako grupa nieformalna, która powstaje na bazie spontanicznych więzi międzyludzkich. Stosunki organizacyjne odchylają się w niej od organizacji formalnej. Grupy nieformalne tworzą się zawsze tam, gdzie spotykają się i współdziałają ludzie. Cele tych grup nie muszą pokrywać się i najczęściej nie pokrywają siej celami organizacji formalnej. W organizacjach nieformalnych także obowiązują reguły postępowania, które jednak nie zawsze występują w postaci spisu norm. Ntjrrny te powstają pod wpływem ukształtowanych przez środowisko sposobów zachovań. Grupa oczekuje od każdego jej członka, by akceptował i przestrzegał jej norm vewnętrznych. W przypadku, gdy jednostka nie przestrzega reguł postępowania, grupa najpierw stosuje naciski (nagabywanie, krytyka, wyśmiewanie, bojkot) w celu zniany postępowania, a w przypadku nieskuteczności zastosowanych środków oddziaływania, wyłączają ze swego grona.

<table>
<tr><td colspan="3">ORGANIZACJA CAŁKOWITA</td><td rowspan="3">ORGANIZACJA POZAFORMALNA</td></tr>
<tr><td>ORGANIZACJA FORMALNA</td><td>ORGANIZACJA NIEFORMALNA</td><td>ORGANIZACJA NIESFORMALIZOWANA</td></tr>
<tr><td>ORGANIZACJA NIERZECZY-WISTA</td><td colspan="2">ORGANIZACJA RZECZYWISTA</td></tr>
</table>

Rys. 9. Wzajemne zależności między rodzajami organizacji

Organizacja niesformalizowana obejmuje te cele i stosunki organizacyjne, które w procesie formalizacji są pozostawione świadomie poza organizacją formalną. Dają one jej członkom margines swobody działania.

Organizacja pozaformalna tworzy się na bazie stosunków między uczestnikami organizacji istniejących w obrębie organizacji. Cele tej organizacji są częściowo lub całkowicie rozbieżne z celami organizacji formalnej. W związku z tym zachowania indywidualne i grupowe mogą odbiegać w większym lub mniejszym stopniu od zadań realizowanych przez organizację formalną.

Organizacja nierzeczywista to ta część organizacji formalnej, która nie funkcjonuje. Istnieje ona dlatego, że wcześniej ustalone stosunki organizacyjne uległy dezaktualizacji i są obecnie „nieżyciowe" (tzw. „martwe przepisy"), albo z tej przyczyny, że członkowie organizacji z pewnych powodów nie stosują się do ustalonych reguł i przepisów.

Organizacja rzeczywista jest syntezą organizacji formalnej, nieformalnej i nie-[sformalizowanej. Jest to organizacja powstała na bazie reguł, zadań, hierarchii i przewidywanych więzi funkcjonalnych oraz wniesionych przez jej uczestników celów indywidualnych i grupowych, a także ukształtowanych poza organizacją sposobów zachowań itp. W wojsku własne cele i normy społeczne wnoszą żołnierze pełniący służbę dobrowolnie lub drogą wcielenia. W organizacjach rzeczywistych obowiązuje pragmatyka służbowa, która zawarta jest w regulaminach tych instytucji i zakresach obowiązków jej członków. Jednak często nakładają się na nią normy postępowania obowiązujące w grupach nieformalnych. Jeśli cele organizacji formalnej i nieformalnej są zbieżne lub co najmniej niesprzeczne, to można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że organizacja rzeczywista będzie z powodzeniem realizowała postawione zadania. Sprzeczność celów i konflikty zakłócają funkcjonowanie organizacji i utrudniają sprawne osiąganie wyznaczonych celów.

Jednym z najważniejszych zaleceń dla kierownika jest podporządkowanie sobie całej organizacji, łącznie z grupami nieformalnymi oraz umiejętność łagodzenia konfliktów, koordynowania celów, zadań, norm. W toku badań działań organizacji stwierdzono, że ze względu na posiadany zasób informacji i wiedzy, grupy lepiej rozwiązują problemy niż przeciętna jednostka. W przypadku grupowego rozwiązywania problemu można liczyć na więcej prawdopodobnych wariantów skutecznego działania. Zadaniem sprawnego kierownika jest właściwe prowadzenie działalności grupowej, polegające na wykorzystaniu atutów organizacji formalnej i pozytywnych cech grup nieformalnych i ich przywódców.

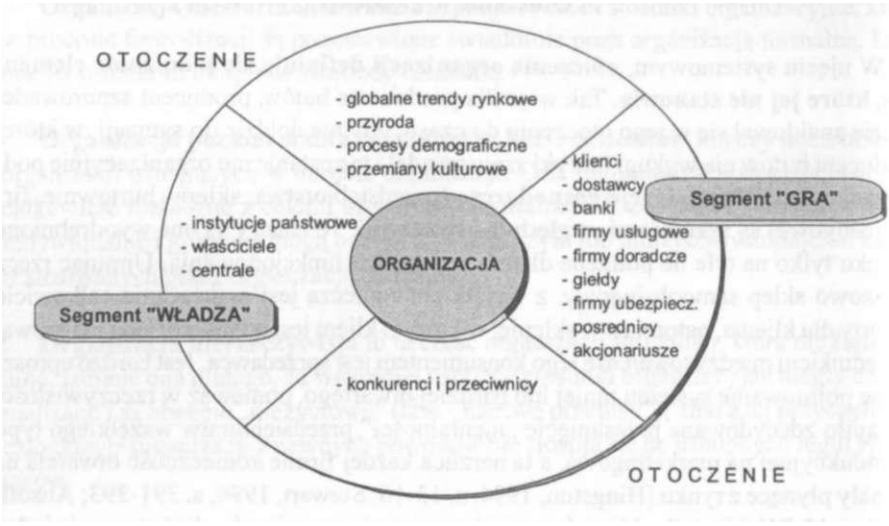
5. Otoczenie organizacji

W ujęciu systemowym, otoczenie organizacji definiuje się jako zbiór elementów, które jej nie stanowią. Tak więc dla producenta butów, producent sznurowadeł będzie znajdował się w jego otoczeniu do czasu, gdy nie dojdzie do sytuacji, w której producent butów nie wykupi fabryki sznurowadeł i ta zostanie mu organizacyjnie podporządkowana. Organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa, sklepy, hurtownie, firmy usługowe) są systemami względnie otwartymi. To znaczy są one wyodrębnione z rynku tylko na tyle ile potrzeba dla ich sprawnego funkcjonowania. Ujmując rzecz obrazowo sklep samoobsługowy, z wyjątkiem zaplecza jest praktycznie całkowicie otwarty dla klienta, natomiast w sklepie, w którym klient jest od towaru ladą sklepową, pośrednikiem między towarem a jego konsumentem jest sprzedawca. Jest bardzo uproszczone pojmowanie systemu mniej lub bardziej otwartego, ponieważ w rzeczywistości nastąpiło zdecydowane przesunięcie „mentalności" przedsiębiorstw wszelkiego typu z produkcyjnej na marketingową, a ta narzuca każdej firmie konieczność otwarcia na sygnały płynące z rynku [Hingston, 1994, s. 13-16; Stewart, 1994, s. 391-393; Ansoff, 1985, s. 45-74]. Nie tylko klienci stanowią otoczenie organizacji, choć stanowią jeden z najważniejszych jego składników.

^Otocznie każdego rodzaju instytucji składa się z czynników materialnych i niematerialnych. Do składników materialnych w przypadku działalności gospodarczej zalicza się inne podmioty gospodarcze, takie jak producenci, instytucje finansowe, konsumenci (szerzej: gospodarstwa domowe), odbiorcy, instytucje państwowe i lokalne stanowiące reguły działalności gospodarczej na danym obszarze. Istotnym elementem otoczenia materialnego są warunki naturalne w jakich działa organizacja gospodarcza.

Do niematerialnych składników otoczenia zalicza się między innymi modę, nastroje społeczne (np. panikę na rynku), good will (dobra opinia o firmie, produkcie), poziom wykształcenia konsumentów, strukturę społeczną (w której działa firma lub do której adresuje swoją produkcję), kulturę i zwyczaje panujące w danej społeczności (grupie konsumentów) itp.

Rynkowy charakter współczesnej gospodarki powoduje, że między organizacjami a otoczeniem zachodzą relacje wpływu i zależności. Dotyczy to zarówno organizacji nastawionych na zysk jak „non-profit". Chcąc utrzymać się na rynku organizacje muszą badać systematycznie otoczenie, jego oczekiwania i możliwości absorbcji naszej produkcji z jednej strony, a z drugiej strony - wpływać na otoczenie poprzez rozszerzanie lub uatrakcyjnianie swojej oferty, a także poszukiwanie źródeł tańszych i lepszych zasobów i technologii. W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych prorynkowo reakcją na zmianę otoczenia będzie podjęcie działań dostosowawczych polegających albo na zmianie (rozszerzeniu) profilu produkcji albo na takiej reorganizacji firmy, która spowoduje zwiększenie elastyczności jej struktur organizacyjnych i przystosowanie ich do bieżących i przyszłych wymagań rynku. W praktyce polegać to może na dywersyfikacji (rozszerzeniu profilu, asortymentu) produkcji, zintensyfikowaniu działań modernizacyjnych, usprawnieniu lub wymianie technologii, rozwinięciu działalności marketingowej itd.



Rys. 10. Model otoczenia organizacji w ujęciu K, Bolesty-Kukułki

Typy zachowań otoczenia

W obecnych uwarunkowaniach wynikających z zastosowań gospodarki rynkowej, relacje między otoczeniem a organizacją są przedmiotem szczególnego zainteresowania, w przypadku opracowywania strategii w każdej firmie.

Każdy analizuje zarówno szanse jak i zagrożenia płynące. Występuje tu sprzężenie zwrotne, gdyż tak jak zachowań otoczenie wpływa na działalność firmy, tak i firma swą otoczenia produkcją bądź usługami może wpływać na otoczenie.

Typy zachowań otoczenia mogą być: stabilne, zmienne lub burzliwe. Mogą się one odnosić do otoczenia: naturalnego, technicznego, socjokulturowego i makroekonomicznego.

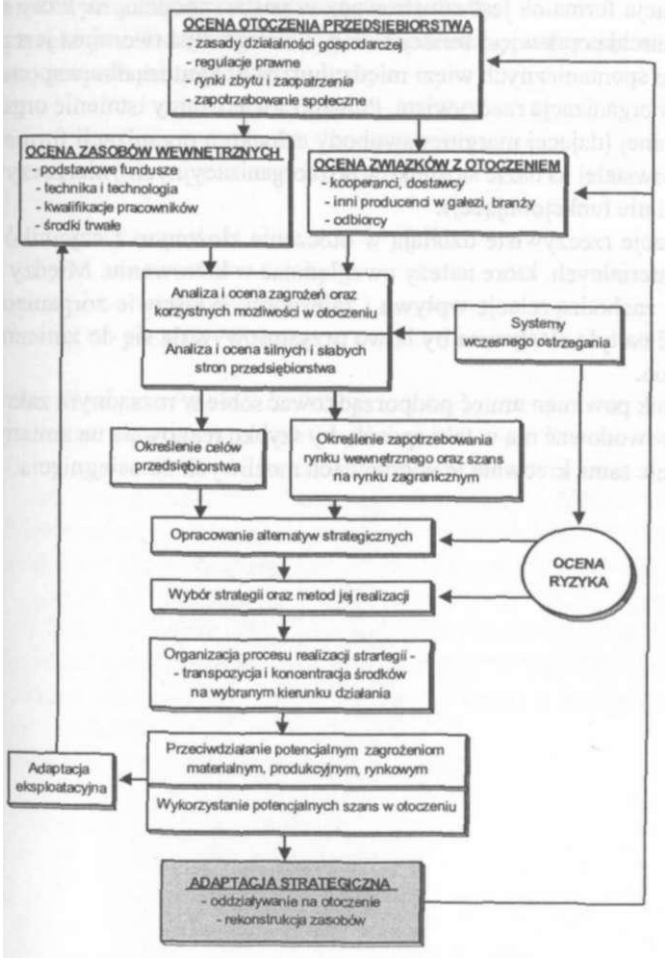
Dynamika zmian otoczenia według K. Bolesty-Kukułki [Zarządzanie, 1995 s.78] wpływa na działalność firm poprzez:

- zwiększenie konkurencyjności (wzrost nakładów na badania i rozwój, konieczność modernizacji struktur),
- globalizacja rynków zbytu,
- zmiany w kierowaniu i podejmowaniu decyzji.

Wspomniana autorka dynamiką otoczenia opisała jako „interakcję" organizacji z poszczególnymi segmentami otoczenia. Rodzaj interakcji przesądza o nazwie segmentu, (zob. **rys.** 10. **Model otoczenia organizacji).**

Analizując dotychczasowe rozwiązania można stwierdzić , że stosunki łączące jednostkę organizacyjną z otoczeniem mogą być różne , szczególnie ze względu na:

- kierunek, w jakim ich działanie wpływa na wspólne powodzenie,
- stopień trwałości działań ,
- podatność na kierowanie ze strony kierownictwa.



Rys. 11. Schemat opracowania strategii zarządzania firmą w kontekście jej otoczenia

Podsumowanie

Organizacja jest otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzą ludzie i rzeczy. Tworzona jest po to, by realizować konkretne cele. Posiada układ hierarchiczny i strukturę, którą jest zbiór relacji zachodzących między jej elementami: systemem kierowania (system decyzyjny i informacyjny) i systemem roboczym (system podstawowy i wspomagający) lub w innym ujęciu - podsystemami: celów i wartości, psycho-społecznym, technicznym i struktury.

Ludzie w organizacji powiązani są więzami hierarchicznymi, które określają zakres władzy kierowników (dowódców) i zakres podporządkowania osób im podległych. Hierarchia organizacyjna opisywana jest przez rozpiętość i zasięg kierowania,

Organizacja formalna jest zilustrowana w postaci modelu, na który składają się zadania, hierarchia oraz więzi funkcjonalne, a nieformalna tworzona jest przez grupę osób na bazie spontanicznych więzi międzyludzkich. Syntezą obu wspomnianych organizacji jest organizacja rzeczywista. Ponadto stwierdzamy istnienie organizacji niesformalizowanej (dającej margines swobody członkom organizacji formalnej), pozaformalnej (powstałej na bazie stosunków pozaorganizacyjnych), nierzeczywistej (czyli organizacji nie funkcjonującej).

Organizacje rzeczywiste działają w otoczeniu złożonym z czynników materialnych i niematerialnych, które należy uwzględniać w kierowaniu. Między organizacją a otoczenim zachodzą relacje wpływu i zależności. Właściwie zorganizowana firma powinna być na tyle elastyczna by łatwo przystosowywała się do zmiennych warunków otoczenia.

Kierownik powinien umieć podporządkować sobie w rozsądnym zakresie całą organizację i powodować nią w taki sposób, by szybko reagowała na zmiany otoczenia, a jednocześnie sama kreowała je w granicach możliwych do osiągnięcia.

Problemy do przemyślenia:

1. Zdefiniuj organizację jako system.
2. Opisz na przykładzie znanej ci firmy model organizacji P. Sienkiewicza.
3. Scharakteryzuj model organizacji M. Bielskiego na przykładzie znanej ci insty-

4, Przyrównaj jeden z modeli organizacji do znanej ci organizacji rzeczywistej.
5. Na czym polega więź między kierownikiem a podwładnym w hierarchii służbo-

cj?

6. Wyjaśnij wzajemne stosunki między organizacją formalną, nieformalną, rzeistą i innymi rodzajami organizacji.
7. Scharakteryzuj znaną ci organizację rzeczywistą.
8. Opisz relacje między organizacją a otoczeniem posługując się przykładem rzeczywistej gospodarki rynkowej.

LITERATURA:

1. ANSOFF H.G.: Zarządzanie Strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
2. GEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R.: Ekonomia, tom 2, PWE, Warszawa 1992.
3. BERTALANFFY L.: Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie. PWN, Warszawa 1984.
4. BEER S.: Cybernetyka a zarządzanie. PWN, Warszawa 1966.
5. BIELSKI M.: Organizacje. Istota, struktury, procesy. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
6. BOLESTA-KUKUŁKA K.: Zarządzanie, Teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod red. A. K. Koźmińskiego, PWN, Warszawa 1995 s.78.
7. CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R., Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
8. GOSCINSKI J.: Zarys teorii sterowania ekonomicznego. PWN, Warszawa 1977.
9. HINGSTON **R,** Wielka księga marketingu, Signum, Warszawa 1994.
10. JAMROGA J., RUTKA R.: Systemowa analiza procesu kierowania. Uniwersytet Gdański, Sopot 1981.
11. KLIR G.J. (red.): Ogólna teoria systemów. WNT, Warszawa 1976.
12. KOTARBIŃSKI T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1958.
13. KOŹMIŃSKI A.K.: Analiza systemowa organizacji. PWE, Warszawa 1979.
14. KULIKOWSKI R.: Analiza systemowa i jej zastosowanie. WNT, Warszawa 1977.
15. ŁUKASZEWICZ: Dynamika systemów zarządzania. PWE, Warszawa 1975.
16. PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.
17. SIENKIEWICZ P.: Inżynieria systemów. MON, Warszawa 1983.
18. SIENKIEWICZ R: Systemy kierowania. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
19. SIENKIEWICZ P: Teoria efektywności systemów kierowania. PWN, Warszawa 1978.
20. STEWART D.M.: Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 1994.
21. TRZCIENIECKI J.: Projektowanie systemów zarządzania. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1978.

Rozdział 4.

ZARZĄDZANIE FIRMĄ

Tematyka

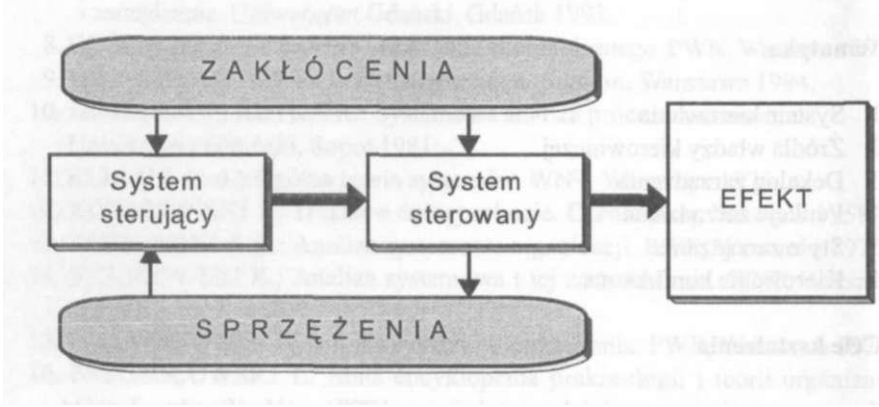
1. System kierowania.
2. Źródła władzy kierowniczej.
3. Dekalog zarządzania.
4. Funkcje zarządzania.
5. Style zarządzania.
6. Kierowanie konfliktami.

Celekształcenia

Po przeczytaniu tego rozdziału czytelnik powinien umieć scharakteryzować:

1. Formy działania;
2. Składowe systemu kierowania;
3. Źródła władzy kierowniczej;
4. Funkcje zarządzania;
5. Umiejętności kierownicze;
6- Style zarządzania;
7. Rodzaje konfliktów;
8. Sposoby rozwiązywania konfliktów.

Zarządzanie firmą realizuje się w dwóch zasadniczych formach działania - jako administrowanie i kierowanie ludźmi. **Jest ono oddziaływaniem zwierzchnika** na **osobę (grupę) organizacyjnie mu podporządkowaną.** W ujęciu ogólnym zarządzanie polega na powodowaniu działania ludzi (podwładnych) i funkcjonowania rzeczy (urządzeń, maszyn) zgodnie z celem osoby, która kieruje. W ujęciu systemowym kierowanie polega na sterowaniu jednym systemem (systemami) przez system drugi. W odniesieniu do podmiotu gospodarczego, administrowanie jest natomiast spełnianiem wyspecjalizowanych zadań, zarządzaniem tą częścią organizacji (wydział kadr, departament administracji), do której zadań należy sprawne funkcjonowanie całej organizacji (przedsiębiorstwa, banku, instytucji).



Rys. 1. Model zarządzania

Lesław Martan [1991, s.45] definiuje zarządzanie jako „...świadome powodowanie zmienności lub niezmienności stanów systemu". Natomiast Zygmunt Rytel [1947, s. 17] uważa, że jest to „...organizowanie działalności i czuwanie nad jej przebiegiem w celu osiągnięcia zamierzonych wyników". **Kierowanie, administrowanie, zarządzanie** to różne **postacie działania - celowego zachowania się, polegającego na świadomym wywoływaniu zmian w otoczeniu przez człowieka lub grupę ludzi, lub też nieingerowaniu w zachodzące procesy.** W ujęciu prakseologicznym **rozmyślne niedziałanie** jest także celowym zachowaniem się. Zatem, **działaniem jest także powstrzymywanie się od ingerowania** w funkcjonujący system sterowany dopóki działa on **zgodnie z celami organizacji.** Na przykład jeśli firma działa sprawnie nie poprawiamy jej organizacji, a jedynie korygujemy działania poszczególnych komórek lub osób odpowiedzialnych za produkcję (usługi) odpowiednio do sygnałów płynących z rynku.

Rys. 2. Działania: kierownicze, niekierownicze, grupowe i zespołowe

Działania mogą być jednopodmiotowe i wielopodmiotowe. Pierwsze z nich mogą występować jako kierownicze lub niekierownicze, a drugie - jako grupowe i zespołowe [Zieleniewski, 1978, s. 182-196].

Działanie jednopodmiotowe jest to celowe zachowanie się jednostki, działanie wielopodmiotowe jest natomiast splotem działań jednopodmiotowych. Nie jest jednak ich zwykłą sumą. Jest to proces działania kilku osób powiązanych ze sobą więziami służbowymi, funkcjonalnymi, koleżeńskimi lub innymi (np. rodzinnymi). Działanie kierownicze polega na takim oddziaływaniu na podwładnego, aby postępował on zgodnie z założonymi przez kierownika celami. Działanie niekierownicze jest to wszelkie celowe zachowanie się podmiotu. W działaniu kilku jednostek możemy dostrzec dwa rodzaje sytuacji. W jednym przypadku mogą być to działania kilku osób, kiedy pomagają one sobie wzajemnie w celu wykonania, niekoniecznie wspólnego, zadania. Lepsze efekty końcowe osiąga się bowiem dzięki wymianie informacji, czy też wspomaganiu jednostki w wykonaniu zadania przekraczającego jej siły. Jest to działanie grupowe. W przypadku, gdy tworzy się określoną zbiorowość, w której dokonuje się podziału pracy, dobiera się pracowników do stanowisk pracy odpowiednio do ich predyspozycji i kwalifikacji oraz wyznacza się kierownika, a więc przekształca się grupę w organizację - mamy do czynienia z działaniem zespołowym [Frąckiewicz, 1980, s. 33-35]-

1. System kierowania

W życiu społecznym spotykamy się z wielością systemów sterujących i sterowanych oraz różnorodnymi sposobami ich wzajemnego oddziaływania: kierowaniem, administrowaniem i zarządzaniem, również rządzeniem, wychowywaniem, przewo-

dzeniem, sterowaniem itd. Te same nazwy funkcji sterowania mogą odnosić się do powodowania zachowania, czyli jak mówi Tadeusz Kotarbiński - sprawstwa podmiotu żywego (człowieka, grupy ludzi) lub nieożywionego (komputera, pojazdu, samolotu, statku) itp. [Kotarbiński, 1975, rozdział pt. „Prakseologia"]

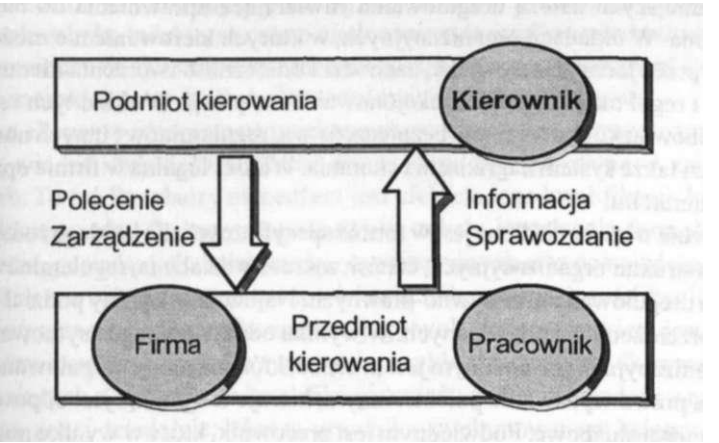
Sprzężenia między dwoma rodzajami systemów mogą występować w postaci strumieni rzeczy lub informacji.

Tabela 1, Przykłady elementów systemowego modelu kierowania

I SYSTEM STERUJĄCY	FUNKCJA STEROWANIA	SYSTEM STEROWANY
kierownik	**kierowanie**	**podwładni**
menedżer	**zarządzanie**	**firma**
szefkadr	**administrowanie**	**pracownicy**
premier	**rządzenie**	**państwo**
wójt	**administrowanie**	**gmina**
prezydent miasta		**miasto**
przywódca	**przewodzenie**	**członek grupy nieformalnej**
rodzic	**wychowywanie**	**dziecko**
nauczyciel		**student, uczeń**
marynarz	**sterowanie**	**okręt, statek**
pilot		**statek powietrzny**
kierowca	**kierowanie**	**pojazd mechaniczny**

Podmiotem kierowania jest człowiek (szef, dyrektor, kierownik działu) lub grupa ludzi (wydział, rada, departament) wykonujące określone funkcje kierownicze, na przykład: planowanie, koordynowanie, nadzorowanie itp.

Przedmiotem kierowania może być człowiek (podwładny, student, członek grupy nieformalnej), grupa ludzi (zespół pracowników, grupa nieformalna, przedsiębiorstwo, bank, urząd) albo obiekt techniczny (samochód, statek powietrzny, taśma produkcyjna). Między podmiotem a przedmiotem kierowania zachodzą relacje o charakterze formalnym (służbowym, funkcjonalnym) i nieformalnym (układ podporządkowania wymuszonego lub dobrowolnego). Występują one w postaci więzi służbowych, funkcjonalnych, które uprawniają kierownika do wydawania rozkazów, poleceń, zarządzeń itp. i zobowiązują podwładnego do działania informacyjnego w układzie sprzężenia zwrotnego, polegającego na składaniu meldunków, informacji i sprawozdań o wykonaniu nakazanych czynności.



Rys. 3. System kierowania

2. Źródła władzy kierowniczej

Kierowanie opiera się na wpływie, władzy i autorytecie. Przy tym, według Webbera, władza i wpływ stanowią podstawę władzy kierowniczej [Webber, 1990, s. 144-148].

Wpływ jest reakcją podwładnego na postępowanie kierownika i przyjmuje postać modyfikacji zachowania lub postawy.

Władza obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją zajmowaną w hierarchii organizacyjnej. Stanowiąone warunek potencjalnego wpływu kierownika na podwładnego. Kazimierz Doktór [1982, s. 199] stwierdza: „Władzą jest szansa lub faktyczne podejmowanie decyzji o zachowaniu się grup społecznych w organizacjach".

Autorytet oparty na uznaniu czyjegoś wpływu jest źródłem władzy, która nadawana jest przez członków organizacji przez wybór albo przez akceptację. Autorytet jest tylko jednym ze źródeł władzy. Do innych należą:

1) legalność;
2) nagradzanie;
3) wymuszanie;
4) pozycja eksperta;
5) przedstawicielstwo;
6) charyzma.

Władza legalna wynika z przekonania osób kierowanych, że kierownik (właściciel) ma prawo wpływać na postępowanie podwładnego, a on zobowiązany jest podporządkować się wydawanym poleceniom. Władza legalna ściśle związana jest z hierarchią instytucji, a jej siła wynika z autorytetu formalnego. Władza ta współistnieje zawsze z innym źródłami władzy, z którymi tworzy ramy funkcjonowania instytucji.

Do najważniejszych należą uregulowania zawierające uprawnienia do nagradzania i wymuszania. W układach organizacyjnych, w których kierowanie nie może być wykonywane przez jednego człowieka, zachodzi konieczność tworzenia hierarchii organizacyjnej i reguł określających funkcjonowanie instytucji. W skład tych reguł, obok zakresów obowiązków, przepisów bezpieczeństwa, regulaminów i innych norm działania, wchodzi także system nagradzania i karania. Władza legalna w firmie opiera się na ustalonej hierarchii.

Hierarchia odzwierciedlona jest w formie specyficznych dla każdego rodzaju przedsiębiorstwa struktur organizacyjnych, etatów, zakresów działania, regulaminów, instrukcji i innych uregulowań normatywno-prawnych. Najbardziej ogólny podział hierarchii obejmuje przełożonych i podwładnych. W wyniku odpowiedniego usytuowania w hierarchii organizacyjnej, przełożonym jest ta osoba, która na mocy uregulowań organizacyjnych ma prawo wydawania poleceń innym, kieruje ich pracą i jest odpowiedzialny za ich czynności służbowe. Podwładnym jest pracownik, który w wyniku postanowień organizacyjnych, przepisów służbowych lub polecenia wyższego przełożonego został podporządkowany kierownikowi innej komórki organizacyjnej.

Władza wymuszania wynika z przekonania podwładnego, że osoba wywierająca wpływ może go ukarać i że kara ta uniemożliwi zaspokojenie danej potrzeby. Skrajnym przypadkiem tego typu władzy może być zastosowanie przemocy fizycznej lub groźby jej użycia. Mamy wtedy do czynienia z przypadkiem ograniczenia lub zagrożenia zaspokojenia jednej z podstawowych potrzeb człowieka - potrzeby bezpieczeństwa.

W praktyce kierowniczej władza wymuszania opiera się przymusie administracyjnym określonym instrukcjami lub ekonomicznym wynikającym z zagrożenia utraty pracy i środków do egzystencji.

Władza nagradzania opiera się na przekonaniu podwładnego, że osoba wywierająca wpływ może go nagrodzić tak, iż nagroda zaspokoi jego jedną albo więcej potrzeb. Nagrody mogą mieć charakter materialny lub niematerialny i odnosić się do potrzeb niższego i/lub wyższego rzędu. Władza oparta na systemie nagród utrwala więzi między przełożonym i podwładnym, co w działaniach stresowych i zagrożeniu firmy (na przykład ze strony konkurencji, administracji) przyczynia się w znacznym, a często decydującym stopniu do powodzenia w wypełnianiu celów organizacji i wykonywania nawet niezwykle trudnych zadań. Dzieje się tak, ponieważ **właściwie** zorganizowany system nagradzania powoduje identyfikowanie się pracownika z firmą. Władza nagradzania urzeczywistnia się w postaci bodźców materialnych i pozamaterialnych. Jedne i drugie należą do pomocniczych źródeł władzy, wzmacniających władzę legalną. Bodźce materialne należą do najważniejszych składników systemu motywacyjnego i dlatego mają duży wpływ na skuteczność zarządzania. Zalicza się do nich przede wszystkim: możliwość zwiększenia uposażenia, prawo awansowania i przenoszenia na wyższe stanowiska, możliwość uzyskania nagrody (dużą rolę odgrywa jej wysokość i częstotliwość jej otrzymywania), uprawnienia do korzystania ze świadczeń socjalnych (np. mieszkania służbowego, bezpłatnych przejazdów, samochodu służbowego). Bodźce pozamaterialne, np. wyrażone ustnie uznanie przełożonego, uczestnic-

rwo w imprezach organizowanych przez firmę dla dzieci i rodzin pracowników, właściwe stosunki międzyludzkie, są *często* niedocenianym źródłem władzy kierowniczej. Praktyka dowiodła, że skuteczne *zarządzanie* opiera się na „elastycznym" korzystaniu z możliwie szerokiej gamy bodźców materialnych i pozamaterialnych.

Władza eksperta opiera się na przekonaniu podwładnego, że przełożony posiada szczególną wiedzę i/lub doświadczenie, które mogą być przydatne w zaspokojeniu jego potrzeb. To źródło władzy menedżera jest efektem jego kwalifikacji, które stanowią kumulację wiedzy fachowej uzyskanej w trakcie kształcenia formalnego i samokształcenia, posiadanych umiejętności organizacyjnych oraz doświadczenia zdobytego w pracy na różnorodnych stanowiskach. Akceptacja kwalifikacji drugiego człowieka wyraża się podporządkowaniem jego woli, czego wynikiem jest określony zakres władzy organizacyjnej. Do typowych przykładów podporządkowania się władzy, wynikających z zaufania do kwalifikacji, należy działanie zgodnie z zaleceniami specjalisty w danej dziedzinie: lekarza, prawnika, dyplomowanego księgowego a także nauczyciela czy doradcy podatkowego.

Władza eksperta może mieć charakter doraźny, nieinstytucjonalny. Na przykład wtedy, gdy w przypadku konieczności diagnozy przyczyny spadku sprzedaży zatrudniamy firmę specjalizującą się w badaniach rynku, która dokonuje jednorazowej ekspertyzy. Władza eksperta przyjmie postać instytucjonalną, gdy kontakty między ludźmi zwielokrotnią się i przybiorą postać stałego współdziałania, a wzajemny związek między nimi zostanie ustalony w formie zestawu reguł. Taką władzę posiada na przykład główny księgowy lub szef działu marketingu w stosunku do kierowników działów produkcyjnych (usługowych). Wysokie kwalifikacje wpływają pozytywnie na poziom zarządzania, a kwalifikacje niedostateczne powodować będą zakłócenia w funkcjonowaniu firmy, utrudniając osiąganie wyznaczonej misji, a *często* prowadząc do niekorzystnych zmian w wykonywanych przez nią zadaniach, uwidaczniających się w utracie pojedynczych klientów, a nawet segmentu rynku. Władza wynikająca z pozycji eksperta trwa dopóty, dopóki dysponuje on specjalistyczną wiedzą przydatną organizacji.

Władza przedstawicielska jest delegowaniem uprawnień jednej osobie przez grupę z domniemaną akceptacją podporządkowania się przywódcy na tak długo, jak długo konsultuje swe decyzje z podwładnymi i kieruje organizacją zgodnie z przyjętym przez ogół kierunkiem działania.

Charyzma jest źródłem władzy opartym na wierze o niezwykłości przywódcy. Władza charyzmatyczna budowana jest na bazie zbiorowego przekonania o „boskości" przywódcy lub fascynacji jego mistycznym posłannictwem. Charyzmatyczne cechy mogą pomagać przywódcy w kierowaniu organizacją. Nie powinny jednak stanowić podstawowego źródła władzy w firmie, ponieważ tego typu podporządkowanie nie tworzy stabilnej i racjonalnej konstrukcji dla władzy legalnej.

Bardziej uproszczony zestaw źródeł ***władzy kierowniczej proponuje*** Leszek Krzyżanowski, który wskazuje, że na zachowania kierowanych mają wpływ trzy czynniki:

1) władza formalna, wynikająca z pozycji kierownika zajmowanej w hierarchii organizacyjnej;

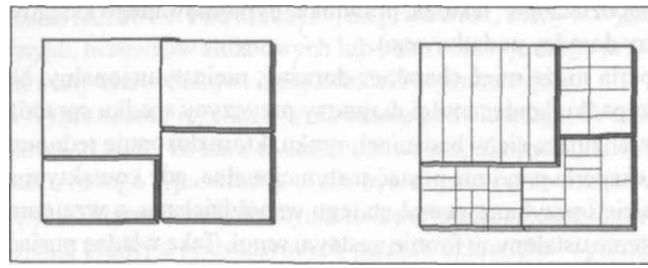
2) władanie lub dysponowanie zasobami, w tym także dostęp do informacji;

3) zdolność do pokonywania niepewności, która jest głównie funkcją kompetencji intelektualnych, a także zależy w znacznym stopniu od dostępu do informacji [zob Krzyżanowski, 1992, s. 12-14].

3. Dekalog zarządzania

Poniżej prezentujemy dekalog zarządzania, na który składa się dziesięć podstawowych zasad, których przestrzeganie gwarantuje wysoką sprawność systemu zarządzania organizacją.

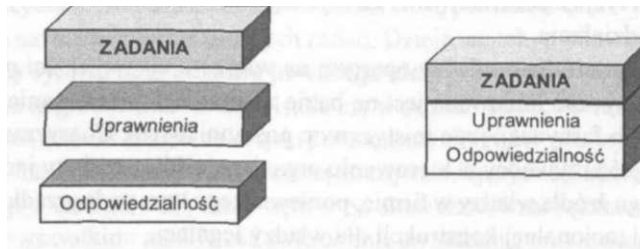
I ZASADA



Zadanie łączne, podzielone zostaje na wydziały.....

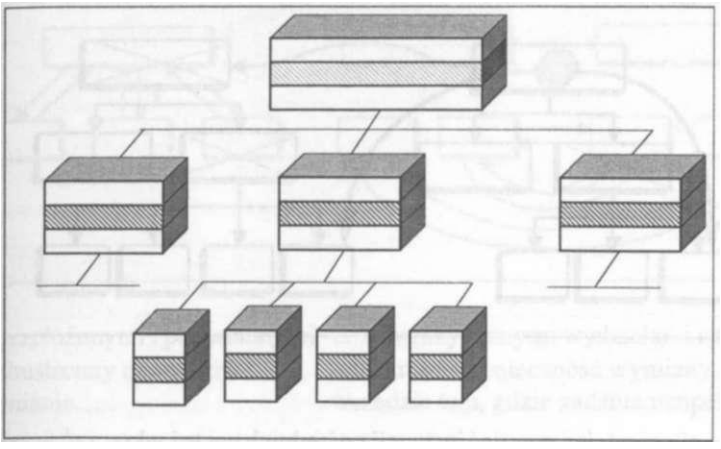
.....a w wydziałach, wg celowości, zadania dzielone są dalej na działy, zakłady, biura, warsztaty, oddziały itd.

II ZASADA



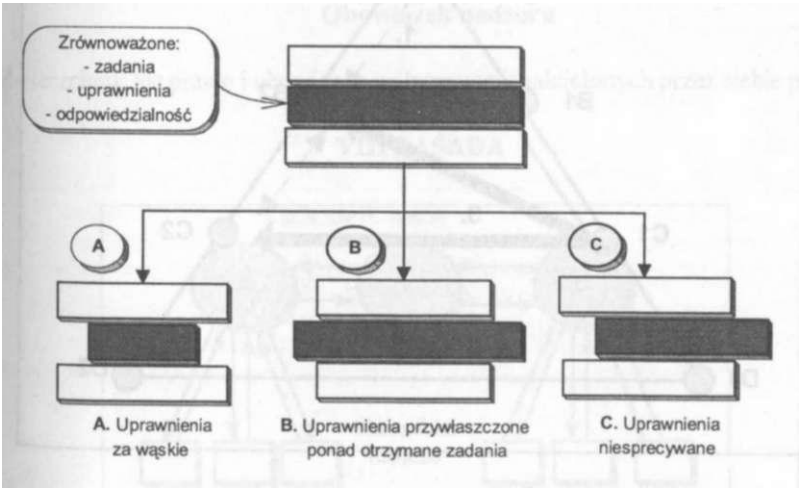
Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność muszą się dokładnie równoważyć.....

.....tworzą one całość, której części muszą być dokładnie dopasowane.



Wielkość bloków białych wyobraża wielkość postawionych zadań.....

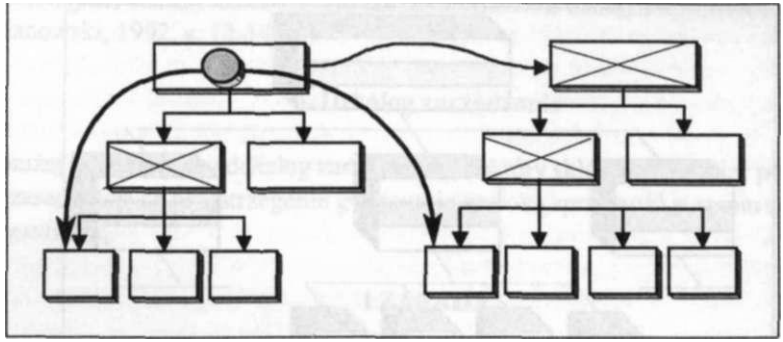
.....udzielone uprawnienie. . . . .aodpowiedzialność odpowiadają zadaniom pod jest równie wielkajak względem wielkości. . . . . zadania i uprawnienia.



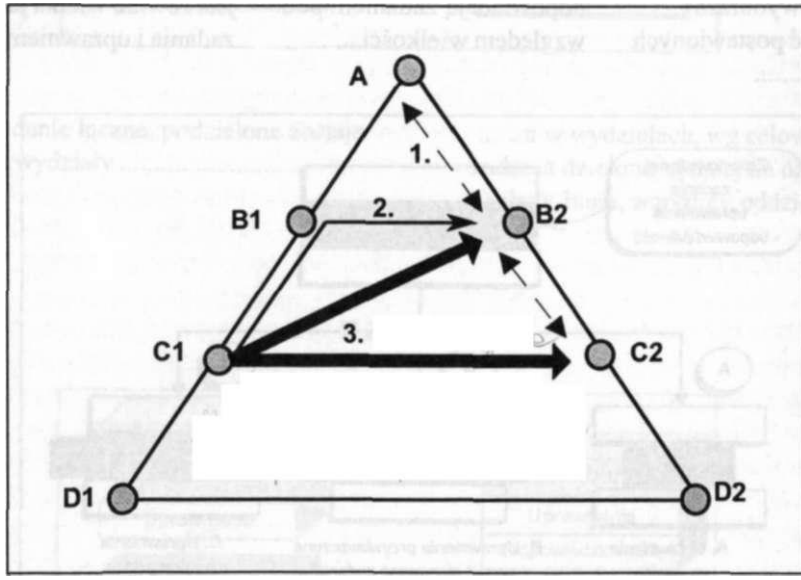
Za wąskie uprawnienia- oto jeden z błędów..

.....przywłaszczanie sobie uprawnień ponad otrzymane zadania prowadzi do powstania tarć

.... niesprecyzowane uprawnienia powodu- .. ją stan niepewności.



Przełożony nie powinien pomijać instancji pośrednich ani też wkraczać w zakres działalności innych komórek, lecz zarządzenia i polecenia przekazywać bezwzględnie drogą służbową.

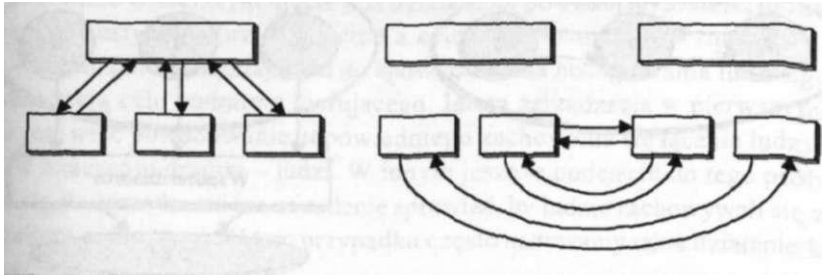


1. Droga służbowa zachowana zostaje we wszystkich ważniejszych przypadkach, a także przy zleceniach i poleceniach.

2. Bieżące sprawy mogą być załatwiane bezpośrednio przez szczeble pośrednie....

3. Informacje, propozycje, powiadomienia itp. Mogą być przekazywane za zgodą przełożonego bezpośrednio do zainteresowanych.

V ZASADA



Między przełożonymi i podwładnymi. . . . . między różnymi wydziałami istnieje także istnieje obustronny obowiązek obustronna konieczność wymiany informacji powiadamiania. . . . . wszędzie tam, gdzie zadania uzupełniają się

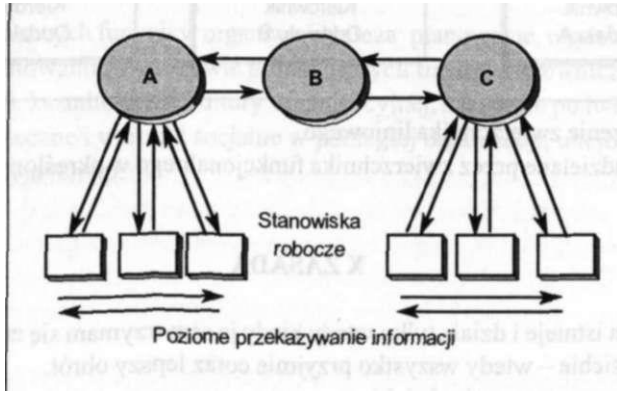
VI ZASADA
Zastępstwo

Na każde kierownicze stanowisko potrzebny jest zastępca gotowy w każdej chwili **objąć** kierownictwo.

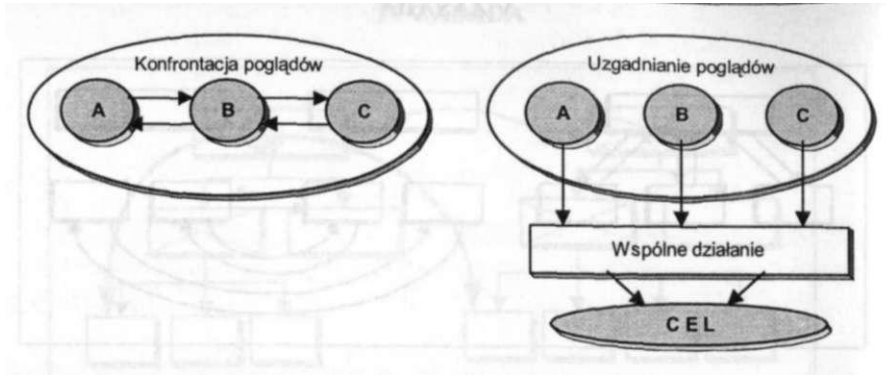
VII ZASADA
Obowiązek nadzoru

Zwierzchnik ma prawo i obowiązek nadzorowania udzielonych przez siebie poleceń.

VIII ZASADA

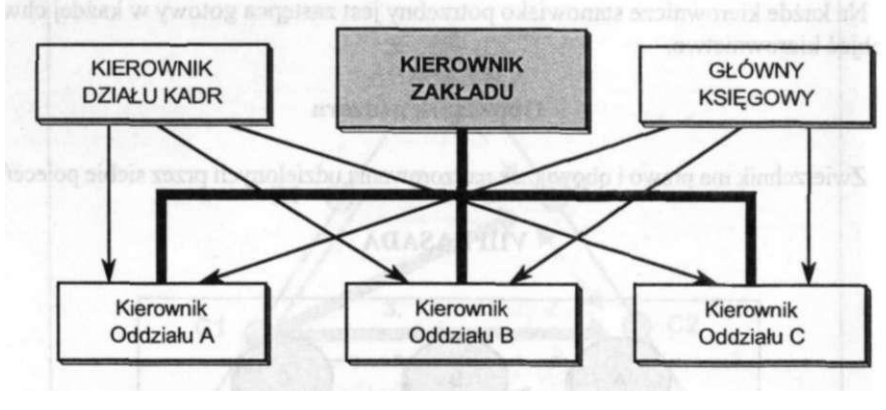


Poziome przekazywanie informacji **A,B**,C - wydział.



Uzgadnianie poglądów między wydziałami A, B, C odnośnie realizacji zadań
a) konfrontacja poglądów, b) uzgadnianie poglądów i przystąpienie do realizacji zadań.

IX ZASADA



Rozporządzenie zwierzchnika liniowego
Wytyczne udzielane przez zwierzchnika funkcjonalnego w określonych sprawach.

X ZASADA

Organizacja istnieje i działa tylko wtedy kiedy ja sam trzymam się zasad, jeśli każdy zacznie od siebie - wtedy wszystko przyjmie coraz lepszy obrót.

Organizację rozpoczynać od siebie.

NASZE PRZEDSIĘBIORSTWO - TO JESTEŚMY MY WSZYSCY.

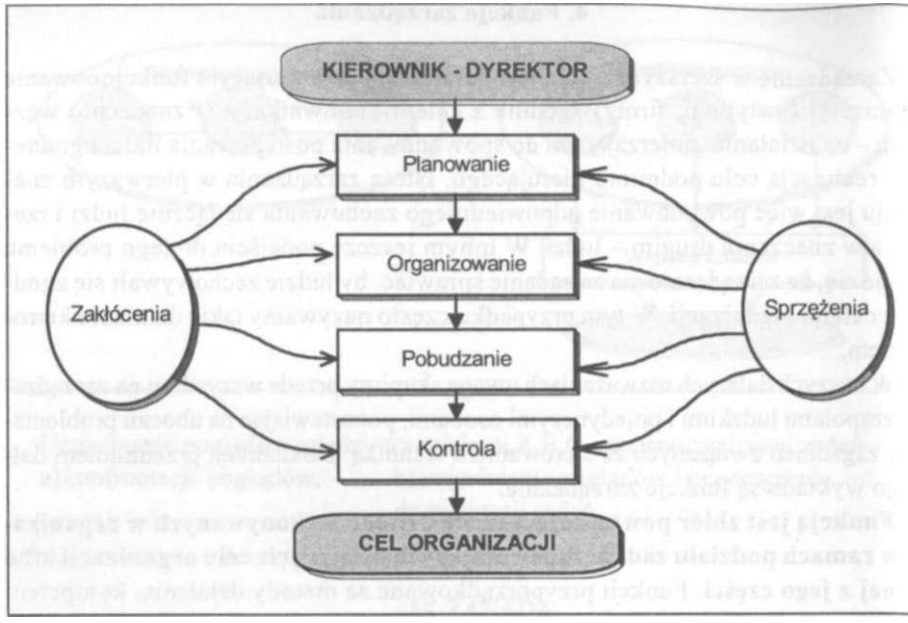
4. Funkcje zarządzania

Zarządzanie w szerszym ujęciu jest działaniem powodującym funkcjonowanie organizacji (instytucji, firmy) zgodnie z celem kierownika, a w znaczeniu węższym - na działaniu zmierzającym do spowodowania postępowania ludzi zgodnego z realizacją celu podmiotu kierującego. Istotą zarządzania w pierwszym znaczeniu jest więc powodowanie odpowiedniego zachowania się łącznie ludzi i rzeczy, a w znaczeniu drugim - ludzi. W innym jeszcze podejściu do tego problemu uznaje się, że zarządzanie ma za zadanie sprawiać, by ludzie zachowywali się zgodnie z celami organizacji. W tym przypadku często nazywamy takie działanie kierowaniem.

W naszych dalszych rozważaniach uwagę skupimy przede wszystkim na zarządzaniu zespołami ludzkimi i pojedynczymi osobami, pozostawiając na uboczu problematykę zagadnień związanych ze sterowaniem techniką. Dokładniej, przedmiotem dalszego wykładu są funkcje zarządzania.

Funkcją jest zbiór powtarzających się **działań wykonywanych w organizacji w ramach podziału zadań, zapewniających osiągnięcie celu organizacji albo** jednej **z jego części.** Funkcji przyporządkowane są metody działania, kompetencje i obowiązki. Podmiot (przedmiot) działający niezgodnie (niesprawnie) z przypisaną mu funkcją, określamy jako **dysfunkcjonalny,** a funkcjonujący sprawnie - **eufunkcjonalny.** W zależności od ważności funkcji, w realizacji zadań organizacji odróżnia się **funkcje podstawowe i pomocnicze.** Pierwsze obejmują wykonywanie zadań głównych, a drugie wspomagają ich wykonywanie. Nie dotyczą one **wykonania** zadań podstawowych i nie sterują funkcjonowaniem całej organizacji, zapewniają jednak wypełnianie funkcji podstawowych. Na przykład, funkcją podstawową stoczni remontowej jest naprawa statków, a funkcją pomocniczą jest jej **budowa** statków, która ma zapewnić wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych **dzięki** czemu stocznia podwyższa produktywność zasobów i zwiększa poziom „cash **flow".**

Do podstawowych funkcji w organizacji należą: planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie. W zestawie pomocniczych funkcji kierowniczych ujmuje się między innymi: kształtowanie kultury organizacyjnej, szkolenie podwładnych, troskę **o** stosunki społeczne i warunki socjalne w podległej organizacji, inicjowanie usprawnień organizacyjnych itp.



Rys. 4. Funkcje elementarne procesu zarządzania

Zarządzanie jest procesem, który polega na ciągłym i konsekwentnym wypełnianiu składających się nań funkcji.

Planowanie jest przygotowaniem czynu złożonego. Polega na ustaleniu co, jak, przy pomocy kogo, czym, gdzie i w jakim czasie wykonać, by osiągnąć założony cel.

Organizowanie polega na koordynowaniu ludzkich i rzeczowych zasobów organizacji tak, by jej działanie było jak najbardziej efektywne. Powinno ono zapewniać dojście do ustalonych celów, wykonanie zaplanowanych zadań i uzyskanie założonych standardów (wskaźników).

Pobudzanie jest celowym oddziaływaniem podmiotu kierującego na przedmiot kierowany tak, żeby działał on zgodnie z celami organizacji. Funkcja ta urzeczywistnia się przez stosowanie właściwie dobranych technik i metod kierowania. Sprawne przewodzenie ludźmi uzależnione jest w znacznym, a nierzadko w decydującym stopniu od stylu kierowania i panujących w organizacji stosunków społecznych.

Kontrolowanie polega na porównywaniu rzeczywistego przebiegu zorganizowanej całości działań i uzyskanych wyników z planem lub wzorcem. W przypadku stwierdzenia rozbieżności, kierownik powinien podjąć takie czynności regulacyjne, które

spowodują właściwe zrealizowanie ustalonych celów i zadań. Kontrolowanie pozwala na ocenianie sprawności poszczególnych elementów organizacji oraz umożliwia podjęcie czynności korygujących działanie jej elementów i całości. Zadaniem kontrolowania jest także zebranie doświadczeń, które pozwolą w przyszłości uniknąć błędów wychwyconych w trakcie kontroli organizacji.

5. Style zarządzania

Styl zarządzania to utrwalony sposób wpływania na podwładnych, tak aby postępowali oni zgodnie z oczekiwaniami przełożonego. Kierownicy w praktyce skłaniają się ku działaniu o charakterze demokratycznym albo autokratycznym. Kierowanie autokratyczne polega na instrumentalnym oddziaływaniu na podwładnych. Ma ono charakter dyrektywny i polega na szczegółowym wyznaczaniu zadań i ścisłej, bardzo częstej kontroli ich pracy. W przeważającym stopniu wykorzystana jest władza wynikająca z hierarchii oraz formalnych atrybutów organizacji - instrukcji i regulaminów. Kierownik autokratyczny nie wypracowuje swych decyzji we współpracy z podwładnymi i nie konsultuje efektów wspólnych działań.

Kierownictwo demokratyczne opiera się na pozytywnym nastawieniu do podwładnych i współpracy przełożonego z zespołem. Współpracownicy uczestniczą w procesie ustalania celów działania organizacji i sposobów ich realizacji oraz motywowani są do współuczestniczenia w wypracowywaniu decyzji kierowniczych. Demokratyczny kierownik ufa podwładnym oraz „deleguje" uprawnienia i część odpowiedzialności za wykonanie celów cząstkowych organizacji. Demokratyczne zarządzanie opiera się na partycypacji pracowników w procesie kierowania, usamodzielnianiu ich w granicach określonych ich wiedzą i umiejętnościami. Demokracja w organizacji nie oznacza rezygnacji z hierarchii i dyscypliny oraz tolerowania zachowań sprzecznych z obowiązującymi w organizacji normami. Jest jedynie bazowaniem procesu zarządzania na zaufaniu do podwładnych i polega na inspirowaniu ich do aktywnej, a nie wymuszonej realizacji celów organizacji.

W praktyce nieczęsto zadarza się spotkać modelowego autokratę lub demokratę. Najczęściej przełożony stosuje pośrednią formę kierowania. Mniej lub bardziej demokratyczne zarządzanie wynika z określonych cech przełożonego, jego umiejętności, nastawienia do podwładnych i/lub sytuacji. Sprawny kierownik w sytuacjach wymagających podjęcia decyzji natychmiastowych będzie preferował styl dyrektywny, a w sytuacjach umożliwiających konsultowanie się z załogą - styl partycypacyjny.

STYL AUTOKRATYCZNY	STYL INTEGRATYWNY	STYL AUTOKRATYCZNY	STYL INTEGRATYWNY
Sprawowanie	przywództwa	Zapewnienie	komunikacji
Brak zaufania. Podwładni stale usiłują poznać rzeczywiste cele kierownika, aby dostosować do nich swoje działania.	Całkowite zaufanie. Podwładni mają jasno określone cele i znają też priorytety przedsiębiorstwa.	Zachowanie zadaniowe Komunikacja wyłącznie jednostronna nastawiona na wykonanie zadań. Kierownik wyznacza kto, co, kiedy, gdzie i jak ma robić.	Zachowanie współdziałające. Komunikacja dwustronna. Kierownik uczciwie informuje podwładnych o wszystkim, co ma związek z ich zadaniami i sprawami osobistymi.
Pobudzanie	motywacji	Kształtowanie	współpracy
Motywacja negatywna. Dominującą rolę spełniają środki przymusu i perswazji: kary i nagany, nakazy i zakazy, polecenia i zalecenia.	Motywacja pozytywna. Dominującą rolę spełniają środki zachęty (pobudzanie), wzbudzanie osobistego zainteresowania pracą, która prowadzi do realizacji ich celów i celów instytucji.	Słaba współpraca nacechowana obawą i nieufnością (współpraca „konwencjonalnie" pozytywna). Kierownik nie cieszy się zbytnią lojalnością podwładnych i często musi działać samotnie, choć skutecznie.	Rozszerzone kontakty z dużą dozą wzajemnego zaufania i zbieżności celów. Kierownik zawsze służy podwładnym pomocą jako fachowiec i doradca i konsultuje z nimi wykonanie zadań.
Ponoszenie	odpowiedzialności	Podejmowanie	decyzji
Ograniczanie swobody. Kierownik nie zezwala podwładnym na indywidualny styl pracy i ponoszenie odpowiedzialności. Uważa, że bez jego pomocy nie dadzą sobie rady.	Poszerzanie odpowiedzialności. Kierownik przekazuje podwładnym odpowiedzialność, i stosowanie własnych sposobów realizacji zadań, które kontroluje po wykonaniu.	Decyzje podejmowane bez dyskusji. Kierownik sam podejmuje decyzje, nie oczekuje bowiem żadnych twórczych pomysłów, gdyż charakter pracy podwładnych nie wymaga twórczości.	Decyzje podejmowane przy udziale grupy i za zgodą większości. Kierownik zachęca do podejmowania decyzji, przyjmuje ich poglądy, wskazuje cele, jakie wspólnie powinni osiągnąć.

Rys. 5. Styl kierowania a zachowania ludzi w organizacji

R. Tannenbaum i L.H. Schmidt [Steinmann, Schreyogg, 1992, s. 292-294] wyróżnili siedem pośrednich stylów kierowania:

Styl 1) totalny autokratyzm - przełożony samodzielnie analizuje warianty wykonania zadania i podejmuje decyzję bez konsultacji z współpracownikami. Stawia zadania bez ich uzasadnieniania i żąda bezwzględnego posłuszeństwa. Często kontroluje podwładnych.

Styl 2) autokrata uzasadniający swoje decyzje -

-przełożony samodzielnie podejmuje decyzje, lecz je uzasadnia w celu zmniejszenia oporu związanego z ich akceptacją i uniknięcia zahamowań związanych z ich wykonaniem.

Styl 3) autokrata dopuszczający pytania - współpracownicy zostają zapoznani z pomysłami i w razie wątpliwości mogą stawiać na ich temat pytania.

Styl 4) styl konsultatywny z ograniczeniami - przełożony proponuje warianty rozwiązań, które przed wybraniem ostatecznej decyzji mogą być zmieniane.

Styl 5) demokracja w dyskusji, ograniczenie w decydowaniu - podwładni proponują własne koncepcje rozwiązania problemu decyzyjnego, a przełożony wybiera wariant jego zdaniem najbardziej odpowiedni.

Styl 6) demokracja z ograniczeniami - zespół ma możliwość partycypacji w wypracowaniu decyzji w granicach określonych przez przełożonego.

Styl 7) skrajny demokratyzm - problem decyzyjny rozwiązywany jest przez grupę roboczą w ramach ograniczeń organizacyjnych określonych przez nadrzędny system kierowania.

Podział stylów zarządzania w ujęciu najprostszym przyjmuje strukturę dwuwymiarową, w której jeden kierunek określony jest przez działanie przełożonego mocno ukierunkowane na cele, a drugi - przez zachowanie zorientowane na ludzi. W pierwszym przypadku kierownik poświęca dużo uwagi budowie struktur, nakreślając cele i programując działania oraz wyznaczając podwładnym zadania generujące wyższą efektywność organizacji (inicjowanie struktur i preferowanie efektywności). W podejściu drugiego typu, przywódca jest opiekuńczy i wspierający. Okazując współpracownikom szczególne względy, wytwarza klimat sprzyjający integracji podwładnych z celami i zadaniami organizacji, utrzymuje z nimi stały kontakt, wykazuje troskę o warunki pracy, staje w ich obronie i reprezentuje interesy wobec wyższych szczebli. Ten styl kierowania często określa się jako paternalistyczny.

<table>
<tr><td colspan="2">DEMOKRATYCZNY</td><td colspan="2">PATERNALISTYCZNY</td></tr>
<tr><td rowspan="2">PROGRAMUJĄCY
DZIAŁANIA</td><td colspan="2">KIEROWNIK</td><td rowspan="2">OPIEKUŃCZY
I
WSPIERAJĄCY</td></tr>
<tr><td>OKREŚLA
CELE</td><td>STAWIA
ZADANIA</td></tr>
</table>

Rys. 6. Dwuwymiarowy model kierowania

W zależności od usytuowania pracowników w hierarchii organizacyjnej i szczebla kierowania, podwładni - pracownicy i kierownicy - w różny sposób akceptują zachowania przełożonego. Na niższych szczeblach oczekuje się w większym stopniu działania zorientowanego na ludzi, czyli tego, co w japońskim stylu przywództwa nazywa się ***gambutzigimba*** (czyli „idź do ludzi i sam zobacz co się dzieje"). Rutynowy charakter wykonywanych zadań na niższych stanowiskach sprawia, że praca daje mniej satysfakcji i motywacja podwładnego jest mocno uzależniona od zainteresowania i przychylności przełożonego [Lucier, Boucher, White, Cangemi, Kowalski, 1993, s. 13].

Na szczeblach wyższych (np. szefów korporacji, prezesów zarządów holdingów, dyrektorów przedsiębiorstw) i stanowiskach samodzielnych (specjaliści, konstruktorzy, naukowcy) bardziej ceni się niezależność. Ta grupa kierowników i podwładnych preferuje wytyczanie celów i stawianie zadań ogólnych oraz większą samodzielność w rozwiązywaniu problemów leżących w zakresie ich kompetencji. Cenione jest zainteresowanie przełożonego osiągnięciami podwładnych, a nie ingerencja w ich czynności. Wydajność pracowników samodzielnych zależy zdecydowanie od wewnętrznej motywacji, a nie od presji i względów okazywanych przez przełożonego.

Powiązanie stylów przywództwa autokratycznego i demokratycznego z dwuwymiarowym ujęciem zachowań przełożonych zostało dokonane przez R. R. Blake'a i J. S. Mountona na początku lat sześćdziesiątych (w pracy ***The Managerial Grid,*** Houston, Texas 1964) i rozwinięte w latach siedemdziesiątych ***(The New Managerial Grid,*** Houston 1978). W wyniku dokonanej analizy różnych zachowań powstała siatka **kierownicza,** w której - w skali dziewięciopunktowej - zawarto możliwe kombinacje zachowań kierowniczych. Hipotetycznie można założyć istnienie 81 stylów przywództwa. Przy tym autorzy wyodrębnili pięć stylów podstawowych; bierny, demokratyczny, autokratyczny, silnie zorientowany zarówno na zadania i na ludzi oraz kompromisowy [Martyniak, 1989, s.30].

Obok modeli dwuwymiarowych, które mimo swego rozwoju, wyjaśniają istotę kierowania w sposób mocno uproszczony, funkcjonują także modele wielowymiarowe. Ross A. Webber [1992, s. 179-180] proponuje **model kierowania,** który **opisywany** jest przez **cztery cechy: wspieranie** (kierownik sprzyja powstawaniu u podwładnych poczucia własnej wartości), **ułatwianie wzajemnego oddziaływania** (zachęcanie podwładnych do utrzymywania między sobą bliskich stosunków), **nacisk na cele** (pozytywne integrowanie podwładnych wokół celów organizacji) **i ułatwianie pracy** (polega na właściwym wypełnieniu funkcji kierowniczych). Dyrektorzy działający we wszystkich czterech wymiarach kierują efektywnie przy pełnym poparciu i zadowoleniu podwładnych. Przy tym najwyższą efektywność uzyskują kierownicy zorientowani w równym stopniu na zadania i ludzi, współpracujący z podwładnymi o dużej potrzebie osiągnięć. W przypadku podwładnych o małej potrzebie osiągnięć w pracy zawodowej, efektywniejszy jest kierownik zdecydowanie zorientowany na zadania. Dążąc do osiągania celów organizacji, kierownik musi więc dostosowywać styl oddziaływania na podwładnych odpowiednio do ich aspiracji i oczekiwań. Natomiast autorzy Effective Management [1992, s. 255] uważają, że w praktyce występują cztery zasadnicze style zarządzania: dyktatorski, autokratyczny, demokratyczny i ***laissez-faire.***

W praktyce kierowniczej często posługujemy się terminem: **świadome przywództwo.** Polega ono na orientowaniu się we własnym stylu kierowania i uwzględnianiu **w** szerokim stopniu motywacji i nastawienia podwładnego do pracy i współpracy. Współ**czesny** menedżer powinien być świadomy, że jedne style kierowania i wykonawstwa **mogą** ze sobą współistnieć i sprzyjać osiąganiu celów organizacji, a inne całkowicie do **siebie** nie przystawać i powodować sytuacje konfliktowe. **Autentyczne przywództwo opiera się na znajomości podwładnych i zastosowaniu takiego stylu kierowania, który zintegruje działania wszystkich uczestników organizacji na przypisanych** jej **celach i zadaniach.**

Kierownicy powinni być równocześnie planistami, organizatorami, przywódcami i kontrolerami. Ten modelowy układ funkcji stanowiących proces kierowania, nie wyczerpuje jednak wszystkich ich powinności, ponieważ w praktyce, kierownicy oddzia**łują** nie tylko na bezpośrednich podwładnych, lecz również na innych kierowników, **a** także współdziałają z innymi kierownikami szczebli równorzędnych. Ich zadaniem **jest** także ustalanie priorytetów w osiąganiu celów i wykonywaniu zadań oraz programowanie etapów ich wykonania. Często spełniają rolę mediatorów w sporach między podwładnymi lub między kierownikami niższego szczebla i ich podwładnymi oraz rozwiązują innego konflikty, które mogą zakłócić realizację celów organizacji.

Bez względu na usytuowanie w hierarchii organizacyjnej, zdaniem amerykańskiego praktyka i naukowca Roberta L. Katza, kierownicy posiadać powinni trzy rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne [Stoner, Wankel, 1992, s. 35-37].

Rys. 7. Umiejętności kierownicze potrzebne w skutecznym działaniu na różnych szczeblach kierowania

Umiejętności techniczne odpowiadają fachowości w posiadanej specjalności **i** wyrażają się praktycznymi zdolnościami zastosowania w swojej dziedzinie właści**wych** narzędzi i metod działania. Kierownik mieć powinien takie kwalifikacje, aby wywiązał się z powierzonych mu obowiązków przy pomocy oddanych mu do dyspozy**cji ludzi i** środków rzeczowych. Nawigator, mechanik, artylerzysta, lekarz muszą po**siadać** takie umiejętności, które pozwolą im na wykonanie wynikającego z ich zawodu **zadania.**

Umiejętności społeczne wyrażają się w zdolności kierownika do współpracy z ludźmi, umiejętności ich pobudzania do wydajnej pracy oraz kształtowania stosunków międzyludzkich. Kierownik powinien dysponować odpowiednią wiedzą i takim zasobem umiejętności, które umożliwią bezkonfliktową współpracę z innymi członkami organizacji oraz sprawne kierowanie podwładnymi.

Umiejętności koncepcyjne - to zdolność systemowego i sytuacyjnego podejścia do kierowania organizacją. Polega to z jednej strony na postrzeganiu jej jako całości, a z drugiej strony - na dostrzeganiu tych wszystkich jej części, które w sposób istotny wspólnie przyczyniają się do jej działania i skutecznego osiągania celów.

W zależności od pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej, każdy rodzaj umiejętności przydatny jest kierownikom w mniej lub bardziej szerokim zakresie. Na szczeblach najniższych najbardziej przydatne są umiejętności techniczne. Na szczeblach wyższych - umiejętności koncepcyjne. Umiejętności społeczne są natomiast potrzebne w równym stopniu na wszystkich szczeblach kierowania.

Tabela **2.** Kluczowe umiejętności kierownicze

Umiejętności	Czas	Odwaga podejmowania ryzyka	Wiarygodność	Zaufanie
Dobór i wspieranie pracowników	Bez inwestowania czasu nie będzie dobrych rezultatów.	Również przy starannej selekcji istnieje jakieś ryzyko.	Nie składajcie przy zatrudnianiu żadnych obietnic, które nie mogą być spełnione.	Obdarzajcie nowego pracownika zaufaniem; on postara się mu sprostać.
Uzgadnianie celów i rozdział zadań	Uzgadnianie celów jest czasochłonne, ale czas zwraca się z nawiązką w fazie realizacji.	Uzgadnianie celów i omawianie zadań minimalizuje ryzyko.	Nigdy jednostronnie nie zmieniajcie uzgodnionych celów i przydziałów zadań.	Bez wzajemnego zaufania nie da się uzgodnić celów.
Otwarta komunikacja	Otwarta komunikacja kosztuje więcej czasu niż komunikacja jednokierunkowa.	Otwarta komunikacja zwiększa ryzyko, że menedżer nie przeforsuje swojego poglądu.	Baczcie, by wasze działania odpowiadały waszym słowom.	Bez zaufania nie ma otwartej komunikacji, która z kolei poprawia zaufanie.
Sprzyjanie odpowiedzialności pracowników	Przez to zyskuje się na czasie. Nie rób nigdy niczego, co może zrobić także pracownik.	Kto pozostawia pracowników z ich własną odpowiedzialnością również w trudnych sytuacjach, ten podejmuje ryzyko. Jednak menedżer unikający wszelkiego ryzyka musi przegrać.	Nie ograniczajcie się do samego głoszenia odpowiedzialności indywidualnej, lecz również postępujcie odpowiednio.	Jeśli obawiacie się działania pracowników na własną odpowiedzialność, to po co ich zatrudniliście?

6. Kierowanie konfliktami

Konflikt w organizacji przejawia się jako sprzeczność interesów, systemów wartości, różnic poglądów na wybór celów, podział zadań, rozdział ograniczonych zasobów, spór o hierarchię wartości i racje. Konflikty mają charakter powszechny i występują wszędzie tam, gdzie występują nawet niewielkie układy złożone. Szczególnie podatne są na nie organizacje formalne, w których jednostki i grupy połączone sanie zawsze zgodnie ze swoją wolą [Effective (...), 1992, s.243-248; Webber, 1990, s. 434-466; Stoner, Wankel, 1992, s. 329-333].

Menedżer z autorytetem ma możliwość przeciwdziałania powstawaniu konfliktów w podległej mu organizacji, ich **rozwiązywania** oraz **kierowania konfliktami.** Racjonalne podejście do konfliktu w organizacji polega na przyjęciu, że konflikty i napięcia mogą wystąpić w każdym działaniu zespołowym i na założeniu, że konflikt można rozwiązać. Konflikty mogą zaistnieć z powodów racjonalnych i emocjonalnych. Podłoże racjonalne konfliktu wystąpi wtedy, kiedy dojdzie do kolizji sprzecznych interesów, celów, wartości, poglądów. Podłoże emocjonalne konfliktu stanowią temperament, osobowość, sposób myślenia, doświadczenie członków organizacji [Zbiegień-Maciąg, 1992].

W organizacji mogą zaistnieć następujące **rodzaje konfliktów:**

1. **Konflikt wewnętrzny jednostki** pojawia się wtedy, kiedy nie wie ona, jakiej pracy się od niej oczekuje, albo wówczas, gdy wymaga się od niej więcej, niż uważa, **że jest** w stanie wykonać. Podwładny powinien więc otrzymywać zadania odpowiednie **do jego** kompetencji i możliwości. Nakazujący wykonanie pracy musi wiedzieć, czy **wykonawca** posiada odpowiednie środki i czas niezbędny do pełnego zrealizowania polecenia. Źle kierowany podwładny wykonuje zadania niedokładnie i reaguje stresem na niewłaściwie formułowane polecenia.

2. Konflikt między jednostkami działającymi w tej samej firmie czy instytucji wynika najczęściej z „nieprzystających" doń osobowości lub dążenia do uzyskania ograniczonych zasobów materialnych, np.: pieniędzy, pozycji, prestiżu, władzy. Konflikty między członkami tej samej grupy przypisuje się często różnicom osobowości. Jednak najczęściej źródłem konfliktów są osoby o podobnych cechach (np. dwaj ekstrawertycy) i aspiracjach do tego samego stanowiska i(lub) pretendujących do dominacji **w** grupie.

3. **Konflikt między jednostką a grupą** pojawia się najczęściej wtedy, gdy członek organizacji dąży za pośrednictwem grupy do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa, przynależności lub uznania, a grupa wymaga nadmiernego podporządkowania się lub niepożądanych zachowań. Konflikt taki może powstać także, gdy jednostka troszczy **się** wyłącznie o realizację własnych interesów, dążąc do osiągnięcia większych korzyści materialnych lub niematerialnych niż pozostali członkowie grupy.

4. **Konflikt między grupami** (konflikt wewnątrzorganizacyjny) powstaje najczęściej na tle uprawnień, decyzji i dostępu do zasobów. Może to być konflikt między linią a **sztabem.** Tego typu konflikt może także przekształcić się we współzawodnictwo.

5. **Konflikt między organizacjami** zachodzi w przypadku rozbieżnych celów, interesów, dostępu do ograniczonych zasobów lub rynków zbytu. Ograniczone rynki zbytu napojów chłodzących na polskim rynku spowodowały nasilenie agresywnej kampanii reklamowej w telewizji dwóch dużych producentów tych napojów - Coca Coli i Pepsi CO. Ograniczony dostęp do zasobów ryb morskich i minerałów doprowadził do wprowadzenia stref ekonomicznych i utrudnienia dostępu do eksploatacji tych zasobów. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z konfliktem interesów ekonomicznych między dwoma międzynarodowymi koncernami, w drugim między państwami, które mają dostęp do akwenów i obszarów nadmorskich a tymi, które takiego dostępu nie mają.

Podstawową sprawą przy rozwiązywaniu konfliktu jest założenie, że istnieje możliwość panowania nad nim, to znaczy kierowania jego przebiegiem. W celu **rozwiązania konfliktu wewnątrzorganizacyjnego** kierownik może zareagować na **kilka sposobów.**

1. **Nie ingeruje w konflikt** pozostawiając jego rozwiązanie grupie lub osobom bezpośrednio zainteresowanym, licząc na ich rozsądek, dobrą wolę i chęć roztrzygnięcia spornych kwestii. W takim przypadku może powstać sytuacja, że jedna ze stron wygra konflikt i będzie w grupie dominować. Może także powstać grupa z nieformalnym przywódcą, który będzie narzucał cele grupowe całej organizacji i „zepchnie" dowódcę z ustalonej hierarchią roli (mimo formalnie wyższego stanowiska w organizacji). Może także wystąpić dominacja grupy nad organizacją. Wtedy grupa realizuje tylko takie cele organizacji formalnej, które są zbieżne z celami grupy nieformalnej. W innym przypadku członkowie grupy działają w sposób niespójny z całością, albo ignorują cele organizacji.

2. Ingerencja. Mediacja polega na ograniczeniu konfliktu, poprzez dostarczenie argumentów przemawiających za współpracą zwaśnionych stron i odwrócenie uwagi od spraw, które stanowią przyczynę sporu. Kompromis jest możliwy, gdy strony konfliktu skłonne są do rezygnacji z części swoich dążeń i godzą się na argumenty strony przeciwnej. Rozdzielenie stron jest koniecznym sposobem postępowania, jeśli strony skłócone nie chcą ustąpić, a dalsza ich „współpraca" jest szkodliwa dla atmosfery panującej w organizacji.

3. **Odwołanie się do arbitra lub męża zaufania.** Jeśli konflikt powstaje na linii przełożony-podwładny, albo między dwiema grupami, każda ze stron może odwołać się do arbitra lub ombudsmana (rzecznika praw obywatelskich). Arbitraż polega na zbadaniu sprawy przez osobę (instytucję) spoza struktur organizacyjnych i wydaniu decyzji o racji jednej ze stron. Ombudsman nie ma uprawnień decyzyjnych, ale ma możliwość zgłaszania zaleceń dla stron konfliktu i ich przełożonych.

Konflikty w organizacji mogą ulegać wzmocnieniu lub osłabieniu. **Wzmocnienie** następuje wtedy, kiedy w działaniu przełożonego i jego podwładnych występują stereotypy, wzajemna podejrzliwość, organizacja jest niestabilna, a hierarchia oparta jest jedynie na władzy formalnej. Konflikty ulegają **osłabieniu,** kiedy kierowanie grupą opiera się na wzajemnym zaufaniu, jedności celów i wartości, a władza w głównej mierze wynika z autorytetu.

Menedżer o cechach przywódcy posiada umiejętność rozpoznawania i kierowania konfliktami. Unika przy tym forsowania własnego stanowiska, opowiadania się za jedną ze stron, nie doprowadza do trwałych rozwiązań podsycających konflikty i nie narzuca rozwiązań wynikających z władzy formalnej.

Podsumowanie

Kierowanie, administrowanie, zarządzanie, sterowanie, rządzenie, wychowywanie, przewodzenie są różnymi postaciami działania ludzi zajmujących stanowiska na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej. Kierowanie opiera się na wpływie, władzy i autorytecie. Obok autorytetu, do źródeł władzy należy legalność, nagradzanie, wymuszanie, pozycja eksperta, przedstawicielstwo oraz charyzma. Sprawne kierowanie wymaga bazowania na kilku źródłach władzy.

Funkcją jest zbiór powtarzających się działań wykonywanych w organizacji w ramach podziału zadań, zapewniających osiągnięcie celu organizacji (firmy, instytucji finansowej) albo jednej zjej części. Planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie są podstawowymi funkcjami kierowniczymi. Do funkcji pomocniczych zalicza się natomiast: wychowanie, szkolenie, troskę o stosunki społeczne. Warunkiem dobrego spełniania funkcji kierowniczych jest posiadanie umiejętności koncepcyjnych, społecznych i technicznych. Na szczeblach najniższych najbardziej przydatne są umiejętności techniczne i społeczne, a w mniejszym stopniu - koncepcyjne.

Styl zarządzania to utrwalony sposób wpływania na podwładnych, tak aby postępowali oni zgodnie z oczekiwaniami przełożonego. W praktyce spotykamy znaczne zróżnicowanie stylów zarządzania. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że dominują kierownicy preferujący albo działanie o charakterze demokratycznym albo o autokratycznym. Kierowanie autokratyczne polega na instrumentalnym oddziaływaniu na podwładnych. Kierownictwo demokratyczne opiera się na pozytywnym nastawieniu do podwładnych i współpracy przełożonego z zespołem.

Konflikty w organizacjach mają charakter powszechny i przejawiają się jako sprzeczności interesów, systemów wartości, różnice poglądów na wybór celów, podział zadań, rozdział ograniczonych zasobów, spory o hierarchię wartości i racje. Konflikty mogą mieć charakter jednostkowy (zindywidualizowany) lub obejmować grupy, a nawet całe organizacje (przedsiębiorstwa). Mogą one ulegać wzmocnieniu lub osłabieniu (wytłumieniu). Menedżer o cechach przywódcy posiada umiejętność rozpoznawania i kierowania konfliktami. Unika przy tym forsowania własnego stanowiska lecz opowiada się zajedną ze stron lub, najczęściej, wybiera optymalny wariant działania będący wypadkową różnych racji i opinii.

Problemy do przemyślenia

1. Na czym polega kierowanie?
2. Wymień znane ci systemy sterujące i sterowane i relacje zachodzące między nimi.
3. Opisz znane ci rzeczywiste elementy odpowiadające systemowemu modelowi kierowania.
4. Scharakteryzuj źródła władzy kierowniczej.
5. Wymień i opisz funkcje zarządzania.
6. Na czym polegają umiejętności kierownicze i jaka jest ich przydatność na różnych szczeblach zarządzania firmą?
7. Scharakteryzuj dwuwymiarowy model kierowania.
8. Jakiego typu podejścia oczekują podwładni na niższych szczeblach kierowania?
9. Wyjaśnij, od czego twoim zdaniem zależy wybór stylu kierowania?
10. Jakiego rodzaju konflikty mogą wystąpić w firmie?
11. Jaką rolę odgrywa kierownik w kierowaniu konfliktami?

LITERATURA:

1. BLANCHARD K., HERSEY R: Mangement of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Third Ediotion, Prentica-Hall, Inc., New Jersey 1977.
2. BOLESTA-KUKUŁKA K.: Konflikt wewnątrzorganizacyjny - zło konieczne czy siła konstruktywna?, „Przegląd Organizacji", 1993, nr 8-9.
3. CANGEMIJ.: Władza efektywna i formalna w rękach przywódców. „Przegląd Organizacji" 1993, nr 4.
4. CZERMIŃSKI A., CZERSKA M, NOGALSKI B., RUTKA R.: Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
5. DOKTOR K: Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach, „Studia Socjologiczne" 1982, nr 1-2 (84-85).
   Effective Management, BPP Publishing Limited, London 1992.
6. FRĄCKIEWICZ J.L.: Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.
7. GRZYBOWSKI M.: Organizacja i zarządzanie. AMW, Gdynia 1994.
8. KOTARBIŃSKI T: Hasło dobrej roboty. Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
9. KRZYŻANOWSKI L.: Administrowanie - zarządzanie - przywództwo, (w:) „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" nr 10/1992.
10. KOWALEWSKI S.: Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji. PWE, Warszawa 1984.
12. LUCIER CH., BOUCHER M., WHITE J., CANGEMI J., KOWALSKI C: Sukcesy zarządzania japońskiego (II), „Przegląd Organizacji" 1993, nr 3.
13. LUDWICKI T: Umarł król, niech żyje król. O przekazywaniu przywództwa, „Przegląd Organizacji" 1994, nr 3.
14. MARTAN L.: W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami, (w:) „Organizacja i kierowanie" 1991, nr 2 (64).
15. RYTEL Z.: Teoretyczne podstawy organizacji. INOiK, Kraków - Poznań, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.
16. STEINMANN H, SCHREYOGG G.: Zarządzanie. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
17. STONER J.A.W., WANKEL CH.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
18. WEBBER R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1990.
19. ZBIEGIEŃ-MACIĄG L.: Zarządzanie przez konflikt, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1992, nr 10.
20. ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. PWE, Warszawa 1978.

Rozdział 5.

PLANOWANIE W ORGANIZACJACH

Tematyka

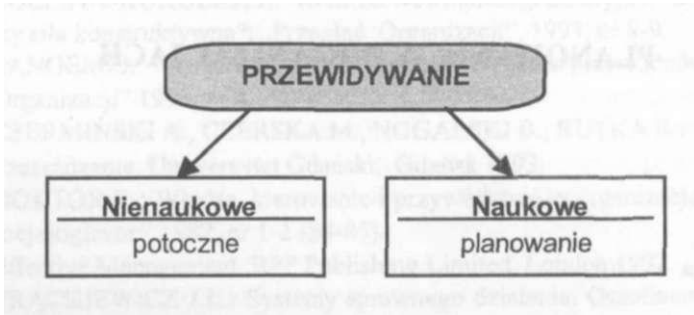
1. Ogólna charakterystyka planowania
2. System planowania
3. Zakres i rodzaje planowania
4. Planowanie pracy własnej kierownika

Cele kształcenia

Po zakończeniu lektury tego rozdziału czytelnik powinien umieć scharakteryzować:

1. Istotę planowania;
2. Proces planowania;
3. System planowania;
4. Procedury planowania;
5. Planowanie strategiczne;
6. Planowanie operacyjne;
7. Planowanie pracy własnej;
8. Planowanie pracy podwładnego.

Planowanie to informacyjne przygotowanie tego, co i jak zamierza się osiągnąć. Planowanie jest takim przewidywaniem przyszłości przez menedżera, które pozwoli na uzyskanie zamierzonego celu. Jest ustaleniem dzisiaj tego, co trzeba zrobić w przyszłości. Jest zatem działaniem zorientowanym na przyszłość.



Rys. 1. Zakres znaczeniowy pojęcia „przewidywanie'

Przewidywanie pojmuje się jako formułowanie sądów o obiektywnie mogących istnieć, lecz jeszcze nie poznanych zjawiskach i procesach. Przewidywanie przyszłości odnosi się do formułowania sądów dotyczących przebiegu i rezultatów obiektywnych procesów już zapoczątkowanych lub mogących wystąpić w określonym czasie, z mniej lub bardziej rozpoznanym prawdopodobieństwem. Przewidywanie może mieć charakter działania nienaukowego i naukowego. **Przewidywanie nienaukowe (potoczne)** opiera się na znanych powszechnie prawidłowościach, odczuciach, sądach, nawykach. **Przewidywanie naukowe** opiera się na analizie dostępnych informacji przy zastosowaniu odpowiedniej technologii ich opracowania i przyjmuje różne formy planowania.

1. Ogólna charakterystyka planowania

Planowanie jest procesem, w którym etapami następuje przetwarzanie informacji - od najbardziej ogólnych do szczegółowych. W rozwiniętym układzie, składa się on z prognozowania, programowania i planowania, które jako całość tworzą system prognostyczno-planistyczny. Każdy z jego składników różni się od drugiego obszarem zakresem szczegółowości i horyzontem czasowym [Pszczołowski, 1984, s.321-325; Podstawy(...), 1990, s. 71-77].

Obszar planu (prognozy, programu) dotyczy liczby dziedzin objętych planowaniem. Na przykład, biznes-plan obejmuje kompleks działań organizacyjno-ekonomicznych związanych z działalnością przedsiębiorstwa, natomiast plan działalności logistycznej dotyczy jedynie sterowania zasobami gwarantującymi nieprzerwaną produk-

cję przedsiębiorstwa. Zakres planu (prognozy, programu) wynika z liczby zagadnień, jakie on obejmuje. Na przykład: zakres czynności obejmujących plan marketingowy jednego produktu jest mniejszy niż plan produkcji wykonany przez dział controllingu z uwzględnieniem rachunkowości zarządczej.

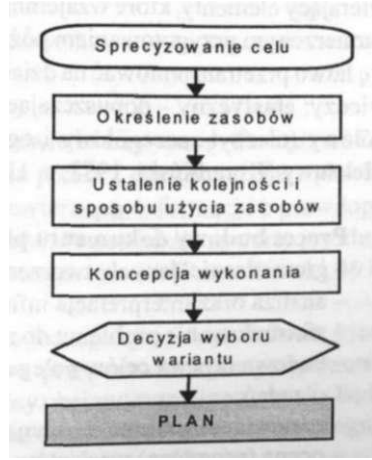
Ważną sprawą jest ustalenie horyzontu czasowego, jakiego plan dotyczy i okresu, w jakim plan będzie wykonywany. Horyzont czasowy zawiera informację o terminie osiągnięcia ustalonego przez decydenta celu i (lub) zakończenia zaplanowanych i wykonywanych przedsięwzięć. W zależności od długości okresu objętego planem, dokonujemy ich podziału na krótkookresowe i długookresowe (średniookresowe, wieloletnie i perspektywiczne). Obszar planów długookresowych dotyczy np. holdingu (grupującego kilka spółek), a krótkookresowych pojedynczych, niewielkich podmiotów gospodarczych (instytucji).

Obok podziału związanego z okresem obejmującym procesy działania, spotykamy się z innego typu rodzajami planów. W zależności od przedmiotu planowania, rozróżnia się plany przygotowania produkcji, dostaw materiałów, zużycia materiałowego, zatrudnienia, albo inaczej - plany ogólne, funkcjonalne lub specjalistyczne. W zależności od podmiotu, którego plan dotyczy, możemu mówić o planach przedsiębiorstw wytwórczych (np. stoczni, fabryk samochodów itd.) albo firm usługowych (pralni, stoczni remontowej, a także kina, teatru itd.).

Plan może być konkretny - czyli odnoszący się do konkretnych zadań, lub ramowy, nakreślający w sposób ogólny proces dojścia do celu. Plan konkretny cechuje większa „sztywność" niż plan ramowy, w którym zasoby i role wykonawców mogą być niedookreślone. Do praktyki organizacji i zarządzania na stałe weszły określenia „militarne" planów. Mamy więc plany operacyjne i strategiczne.

Proces planowania

Planowanie obejmuje sprecyzowanie celu głównego (podstawowego) i celów pomocniczych, określenie zasobów niezbędnych do ich osiągnięcia, ustalenie kolejności i decyzję w kwestii sposobów użycia tych zasobów.



Rys. 2. Cykl planowania

Dla podmiotu planującego, **cel główny** to taki założony **przez** niego stan rzeczy, dla którego osiągnięcia gotów jest on podjąć działanie. Osiąganie **celów pomocniczych** wspomaga realizację celu głównego. Podczas wykonywania planu należy baczyć, by nie doszło do autonomizacji celów pomocniczych. Takie zjawisko może doprowadzić do zakłóceń w realizacji planu. Na przykład, wykonywanie funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie nie może dominować (ani angażować nadmiernych środków) nad jej funkcją produkcyjną.

Określenie zasobów (ludzi, rzeczy, czasu, informacji) niezbędnych w realizacji zaplanowanego celu polega na ustaleniu kim, czym i jakim czasem dysponujemy oraz kim, czym i w jakim czasie powinniśmy zadysponować, by osiągnąć założony cel lub wykonać postawione zadanie.

Ustalenie kolejności działań jest następną fazą procesu planistycznego. Niezbędną sprawą jest rozpoznanie zadań decydujących o wykonaniu całości planowanego przedsięwzięcia i wykrycie „ścieżki krytycznej", której zdarzenia decydować będą 0 najkrótszym czasie realizacji funkcji celu.

Jeśli przed podjęciem decyzji mamy kilka koncepcji wykonania zadania czy osiągnięcia celu, wówczas łatwiej o uświadomienie sobie różnych możliwości wykorzystania zasobów. W przypadku kilku wariantów działania, w zależności od przyjętego kryterium, łatwiej o wybór planu najlepszego z możliwych lub planu lepszego, niż gdyby do dyspozycji był tylko jeden wariant działania.

Decyzja w planowaniu jest wyborem jednego z możliwych sposobów (wariantów) osiągnięcia celu (wykonania zadania). Decyzja planisty ma charakter świadomy 1 nielosowy. Podejmując decyzję w kwestii wyboru działania według określonego planu, decydent powinien kierować się racjonalnymi przesłankami do możliwości realizacji wariantów wykonania zadania [Simon, 1982, s. 65; Bromer, 1993, s. 9].

Dobry plan powinien spełniać wiele postulatów prakseologicznych, a więc być: **celowy** - doprowadzać do ustalonego celu; **wykonalny,** czyli możliwy do wykonania; **konsekwentny teoretycznie** (niesprzeczny wewnętrznie) i **praktycznie** (zawierający elementy, które wzajemnie sobie nie przeszkadzają, a czyny wcześniejsze są zamierzonym przygotowaniem późniejszych); **operatywny** (komunikatywny i dający się łatwo przetransponować na działania praktyczne); **racjonalny** - oparty na rzetelnej wiedzy; **elastyczny** - dopuszczający korekty w trakcie realizacji; **optymalnie szczegółowy** (niezbyt szczegółowy i ogólny); **czasowo określony; kompletny** czyli **kompleksowy** [Kotarbiński, 1972, s. 112-113; Piłejko, 1976, s. 179-181].

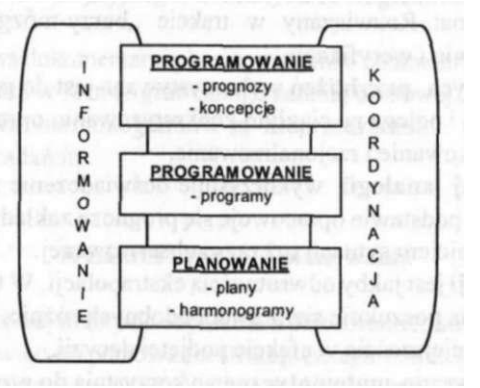
Proces budowy dokumentu planistycznego składa się z następujących etapów:

- gromadzenie danych, tworzenie i przetwarzanie informacji;
- analiza oraz interpretacja informacji;
- sformułowanie problemu do rozwiązania w danym planie;
- budowa drzewa celów polegającego na określeniu zespołu celów, podcelów i zadań;
- zestawienie wariantów rokujących realizację celów;
- ocena (prognoza) wariantów i ich następstw;

- sformułowanie kryterium oceny lub charakteru preferencji;
- sformułowanie zadania;
- określenie procedury rozwiązania zadania;
- wybór wariantu;
- weryfikacja i korekta wybranego wariantu;
- podjęcie decyzji o realizacji.

2. System planowania

Jak wspomniano wyżej, **planowanie jest procesem sekwencyjnym,** na który **składa** się: prognozowanie, programowanie i planowanie, które są kolejnymi etapami uściślania przyszłych działań. Z trzech elementów powstaje właśnie system planowa**nia,** który jest narzędziem wykorzystywanym do projektowania obrazu przyszłości **w układzie** czaso-przestrzennym [Piocha, 1992, s. 84-104].



Rys. 3. System planowania

Prognozowanie polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: Co będzie? Jest rozpoznawaniem przebiegu przyszłych zjawisk za pomocą dostępnych narzędzi na**ukowych.** Prognoza jest projekcją przyszłości zawierającą informacje o prawdopodobnym przebiegu zjawisk i procesów w przyszłości. W prognozie zawarty jest duży margines niepewności co do zaistnienia przewidywanych zjawisk [Pszczołowski, 1978, **s.** 188-189].

Prognozy mogą być **proste,** gdy dotyczą tylko jednego zjawiska i **złożone,** kiedy **obejmują** dwie lub więcej dziedzin. W prawidłowo przeprowadzonym prognozowaniu obowiązuje określony tryb postępowania, który obejmuje: analizę zjawiska będą**cego** przedmiotem prognozy (jego właściwości, rozwoju), określenie okresu progno**zy,** ustalenie metod badawczych, wykonanie prognozy i jej weryfikację.

Jako zasadę przyjmuje się fakt, że **prognozy złożone** powinny być opracowywane **kilkoma metodami jednocześnie. Metoda ekstrapolacji prostej** polega na zobrazowaniu i przeanalizowaniu dostępnego zbioru informacji, ustaleniu prawidłowości i tendencji rozwojowych, a zakładając, że w przyszłości przebieg zjawiska będzie podobny do dotychczasowego, określa się dalszy kierunek i rozwój procesu.

Metoda ekstrapolacji korygowanej polega na weryfikowaniu prognozy dokonanej na podstawie ekstrapolacji prostej, na bazie nowych informacji.

Metoda intuicyjna opiera się na wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach ekspertów. Do najbardziej znanych metod intuicyjnych należą: metoda delficka i „burza mózgów". Pierwsza z nich polega na kilkakrotnym wypełnianiu ankiet przez grono ekspertów, bez ich osobistego kontaktowania się. Każdy z nich zapoznawany jest kolejno z opiniami innych, w dalszym ciągu nie kontaktując się z pozostałymi ekspertami, i uzupełnia swoją opinię dotyczącą rozwiązania danego problemu. W ***ten sposób*** wypracowana zostaje prognoza będąca wypadkową rozważań wybranych specjalistów. „Burza mózgów" natomiast polega na zorganizowaniu zebrania zespołu specjalistów z różnych dziedzin, w czasie którego w sposób nieskrępowany dokonuje się wymiany myśli na zadany temat. Rozwiązany w trakcie „burzy mózgów" problem podlega następnie opracowaniu i weryfikacji.

Metoda kolejnych przybliżeń wykorzystywana jest do przewidywania zjawisk dotąd mało znanych i polega na ciągłym konkretyzowaniu opracowywanych prognoz poprzez ich weryfikowanie i racjonalizowanie.

Metoda prostej analogii wykorzystuje doświadczenie zdobyte w podobnych sytuacjach. Na jego podstawie opracowuje się prognozę zakładając, że przewidywane zjawisko będzie odbiciem sytuacji już raz zaobserwowanej.

Metoda refleksji jest jakby odwrotnością ekstrapolacji. W tym przypadku, w procesie prognozowania poszukuje się prawdopodobnych różnic, jakie wynikną między przyszłością a teraźniejszością w efekcie podjętej decyzji.

Metody statystyczno-matematyczne wykorzystują do prognozowania narzędzia matematyki, ekonometrii, rachunkowości i statystyki. Polegają one na wnioskowaniu o przyszłości na bazie danych liczbowych i skategoryzowanych informacji dotyczących teraźniejszości i przeszłości. **Programowanie** jest zbiorem czynności, które mają doprowadzić do uzyskania sformalizowanego opisu celów działalności i określenia optymalnych sił i środków ich realizacji. **Program** jest rozwinięciem i uszczegółowieniem prognozy. Zasadniczo, jest on opisem możliwego toku działań powiązanych wspólnym celem. Zawiera najczęściej jedno rozwiązanie końcowe o charakterze kompleksowym. W rozwiniętej formie program może być nawet rozbudowanym modelem procesu dojścia do celu, w skład którego wchodzić będą etapy cyklu organizacyjnego, a więc: cele działania, przedsięwzięcia i terminy ich realizacji, ważniejsze dane dotyczące sił i środków oraz wyznaczone miejsca ich użycia. Program może być algorytmiczny lub niealgorytmiczny.

Programowanie przeprowadza się **w dwóch etapach.** W pierwszym należy określić środki do rozporządzenia i możliwe ich zastosowania oraz ustalić zgodność rozmaitych zastosowań. Przy tym należy założyć, że dopuszczalne zastosowania są

uwarunkowane przez charakter i ilość środków. Nie wszystkie zastosowania są ze sobą Zgodne **i** możliwe do przeprowadzenia. Należy przewidzieć nawet zastosowania sprzeczne. Tak jest wtedy, kiedy brakuje środków (kapitału) lub sił (ludzi) na przeprowadzenie wszystkich zastosowań, albo gdy jedno zastosowanie uniemożliwia skorzystanie z drugiego (trudno o zminę technologii).

Plany różnią się od prognoz i programów szczegółowością. Są one dokładniejsze **od** prognoz i programów, szczególnie pod względem treści wykonywanych zadań, pla**nowanego** zużycia zasobów, wykonawców i terminów realizacji. Pod względem prze**znaczenia** plany dzielą się na rozwojowe i koordynacyjne.

Plany rozwojowe zawierają zadania bezpośrednio zmierzające do doskonalenia podstawowej funkcji przedsiębiorstwa - wykonywania misji ustalonej przez zarząd (menedżera) firmy. Tematyka planów rozwojowych jest wyraźnie wyartykułowana.

Plany koordynacyjne są wielotematyczne. Przyczyniają się do umacniania po**zycji** rynkowej przez ujmowanie zadań z różnych planów monotematycznych. Plan **koordynacyjny** jest zbiorem zadań z planów rozwojowych (marketingowego, pro**dukcji,** logistycznego, inwestycyjnego) dobranych ze względu na założony cel zapla**nowanego** działania.

Harmonogramy są dokumentami planistycznymi o charakterze koordynacyjnym. **Wykonywane** są głównie w formie graficznej, rzadziej opisowej. Najbardziej wyeks**ponowanym** składnikiem harmonogramów są nieprzekraczalne terminy wykonania **kolejnych** czynności, zadań itp.

3. Zakres i rodzaje planowania

W gospodarce rynkowej mamy do czynienia z planowaniem strategicznym i wyko**nawczym,** Zacznijmy więc od planowania strategicznego i strategii rozwoju, Pojęcie strategii wywodzi się ze sztuki wojennej w której używane było do określenia przygo**towania i** prowadzenia działań wojennych całości sił zbrojnych. Pojęcie to szybko prze**niknęło do** terminologii nauk organizacji i i zarządzania, W e współczesnej me todolo**gii planowania** strategię rozumie się jako instrument wyboru i zmiany podstawowych **celów** jednostki gospodarczej oraz alokacji zasobów rzadkich.

Wymiary problemu strategicznego według H. I. Ansoffa [1989s s,250] bez względu **na poziom** na jakim się odbywają obejmują budżetowanie, strategiczną adaptację oraz **strategiczną** nieciągłość. Ich spełnienie w każdym przypadku wymaga planowania. W **ujęciu** strategicznym **planowanie jest procesem zmierzającym do wypełnienia** luki **informacyjnej w relacji przedsiębiorstwo - otoczenie,** ujawnionej przez po**równanie** istniejącego stanu **(jest),** ze stanem pożądanym **(ma być).** Działalność ta **polega** na ustaleniu potencjalnego obszaru przedsięwzięć strategicznych i dokonaniu **w nim wyboru** celów oraz wskazaniu sposobów ich osiągnięcia. Podstawą ustalenia **celów** strategicznych jest potrzeba zmiany. **Plan strategiczny jest zbiorem decyzji strategicznych, formułowanych dla trzech kierunków działania: technologiczne**go, **metodologicznego i sytuacyjnego.** Kierunek technologiczny odnosi się do

charakterystyki i hierarchii celów, które powinny być realizowane przez organizację gospodarczą. Kierunek metodologiczny odnosi się do sposobów funkcjonowania organizacji i metod zarządzania organizacją. Kierunek sytuacyjny wiąże się z warunkami, w których realizowane są cele organizacji. Znajdują one swój ostateczny wyraz w postaci decyzji zalecających sformułowanych w planie strategicznym.

Plan strategiczny określa:

- strategiczne cele organizacji,
- zmiany tych celów w przypadku biernej lub aktywnej adaptacji organizacji do otoczenia,
- okoliczności tj. wewnętrzne i zewnętrzne warunki działania, zapewniające realizację celów [K. Fabiańska i J. Rokita; 1988, s, 184],

Cechy charakterystyczne planu strategicznego wywodzą się z własności celów i decyzji strategicznych. Jak w każdym działaniu tak i w planowaniu strategicznym obserwujemy **cechy pozytywne i negatywne.** Pierwsze z nich polegają na stwarzaniu warunków dla konsekwentnego ukierunkowania działalności firmy. Dzięki zastosowaniu i realizacji funkcji planowania strategicznego menedżerowie wyznaczają jasno sprecyzowane cele, zadania, precyzują metody ich wykonania [J.A.F. Stoner, Ch.Wankel, 1992, s,103]. Aby jednak to uzyskać muszą oni korzystać z funkcji planowania strategicznego, które wspomaga i ułatwia właściwe przewidywanie problemów zanim powstaną i rozwiązanie ich zanim staną się zbyt trudne bądź nie możliwe do realizacji. W tej formie planowania menedżerowie mogą dostrzec sytuacje ryzykowne bądź pewne i dokonać właściwego wyboru między nimi. Analiza dokonana ex ante w planowaniu strategicznym daje menedżerom więcej informacji potrzebnych do podejmowania odpowiednich decyzji strategicznych.

Pierwsza **zaleta planowania strategicznego** to minimalizacja popełnianych błędów uzyskana przez staranne rozważenie i dokładną analizę celów zadań i strategii. Pozwoli to na eliminację błędów, co zwiększy skuteczność i efektywność działań strategicznych. Ma to szczególne znaczenie, gdy okres od przyjęcia decyzji o planie strategicznym a przewidywanymi wynikami jest dość odległy. Można tu przytoczyć przykład decyzji uruchomienia produkcji nowego wyrobu. W trakcie realizacji projektu może nastąpić wiele zdarzeń wymagających przeprowadzenia szeregu badań i prac rozwojowych zanim uzyska się produkt finalny. Za pomocą planowania strategicznego menedżer może zwiększyć prawdopodobieństwo, że podjęta decyzja planistyczna wytrzyma próbę czasu.

Do najczęściej spotykanych **wad planowania strategicznego** można zaliczyć:

- utratę styczności z wyrobami i klientami firmy,
- niebezpieczeństwo zbiurokratyzowania planistów,
- ponoszenie znacznych nakładów na konsultantów wyszukane modele i programy planowania,
- zespoły planistów mogą uzurpować sobie inicjatywę i władzę menedżerów, planowanie strategiczne może ograniczać jednostkę organizacyjną do decyzji pozbawionych ryzyka,

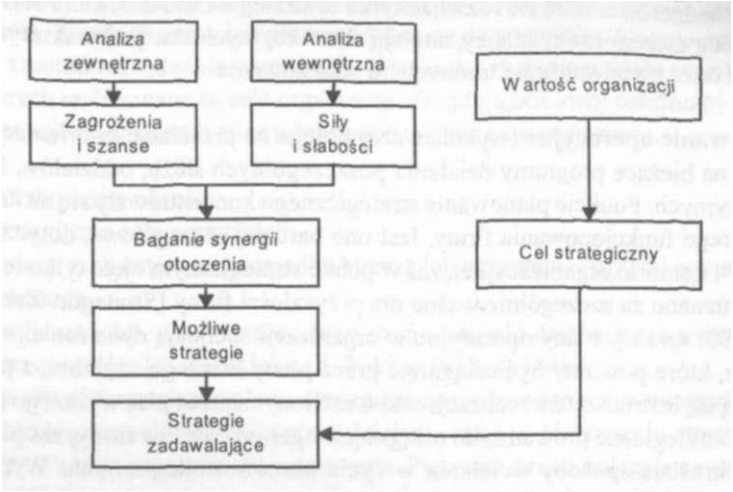
- menedżerowie uczą się rozwijać tylko te strategie i zadania, które wytrzymują próbę szczegółowej analizy, unikają abstrakcyjnych okazji charakteryzujących się dużą niepewnością i trudnych do analizowania.

Planowanie operacyjne (wykonawcze) polega na przekładaniu orientacji strategicznych na bieżące programy działania poszczególnych służb, oddziałów, komórek organizacyjnych. Funkcje planowania strategicznego koncentrowały się na zapewnieniu bieżącego funkcjonowania firmy. Jest ono bardziej szczegółowe, dotyczy każdej dziedziny i komórki organizacyjnej, zaś w planie strategicznym ujęto tylko te dziedziny, które uznano za szczególnie ważne dla przyszłości firmy [Strategor: Zarządzanie firmą, 1993, s.418.]. Plany operacyjne w organizacji spełniają dwie funkcje: wyznaczają role, które powinny być osiągnięte przez plany niższego szczebla, a po drugie same stają się instrumentem realizacji celów ustalonych przez plan wyższego szczebla.

Plany strategiczne prowadzą do osiągnięcia ogólnych celów firmy, zaś plany operacyjne określają sposoby wcielania w życie planów strategicznych. Wyróżniamy w nich plany jednorazowe i plany trwale obowiązujące. Koncepcje planowania strategicznego wyłoniły dwie dalsze formy: planowanie strategiczne zintegrowane i planowanie strategiczne zdywersyfikowane. Pierwsza koncepcja polega na ścisłych związkach istniejących między obydwoma poziomami procesu planistycznego zwanym systemem zintegrowanym, Składa się on z następujących kroków\ diagnoza pozycji konkurencyjnej firmy w różnych strategicznych segmentach jego działalności plan strategiczny określający miejsce jakie firma chce zająć w swoich strategicznych segmentach plan operacyjny odnoszący się do programowania i koordynowania działań jakie należy podjąć dla zrealizowania obranej strategii, budżet zapewniający realizację działań wynikających z planu operacyjnego i stanowiący podstawę ich kontroli, synteza dokonywana z reguły z użyciem klasycznych instrumentów finansowych: prognozy rachunków wyników i bilansów. Zintegrowane planowanie strategiczne cechuje się jednolitością sposobów ujmowania i traktowania problemów w ramach jednego sformalizowanego procesu planistycznego w ujęciu pionowym (odnoszącym się do różnych szczebli zarządzania), jak i poziomym (między planami poszczególnych oddziałów). Metoda ta znana pod nazwą Planning Programming Budgeting System - PPBS.

Koncepcja planowania strategicznego zdywersyfikowanego polega na prowadzeniu dwóch względnie niezależnych procesów planistycznych: strategicznego i operacyjnego. Ich powiązanie dokonuje się przez komunikację między pracownikami od powiedzialnymi za opracowanie planów operacyjnych, dla których wspólnym punktem wyjścia jest plan strategiczny. Stosowanie zdywersyfikowanego planowania strategicznego ma na celu umożliwienie głębszej refleksji nad wyodrębnieniem prawdziwie strategicznych obszarów działalności firmy. Ponieważ nie jest ono ujęte w rygory i metody systemu kontroli budżetowej, pozwala na dokonywanie wyborów o szerszym horyzoncie oraz na częstsze i dogłębniejsze ich modyfikowanie [Stra tegor, 1993, s. 422.].

Analiza strategiczna jest postępowaniem badawczym mającym na celu ocenę aktualnie realizowanej przez firmę strategii zarządzania.



Rys. 4. Cykl planowania strategicznego

Zadaniem analizy zewnętrznej jest rozpoznawanie głównych szans i zagrożeń, jakie pojawiają się w otoczeniu organizacji. Wyróżniamy szereg czynników zewnętrznych oraz różne ich grupowanie, Czynniki zewnętrzne mogą się dzielić na [M. Grzybowski, 1998, s. 59]:

- czynniki mikroekonomiczne, a w tym dostawcy, pośrednicy, nabywcy, konkurenci;
- czynniki makroekonomiczne, w tym m.in, demograficzne, ekonomiczne, naturalne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe,
- technologiczne,
- pogranicza (cykl życia rynku, branży, organizacji, produktu).

Czynniki zewnętrzne nie podlegają ontroli firmy. Występują w jej otoczeniu i stanowią przedmiot analizy otoczenia. W ten sposób firma identyfikuje szanse oraz zagrożenia występujące na rynku.

Metodyka analizy strategicznej obejmuje cztery fazy badania:

- Ocena aktualnej strategii zarządzania,
- Analiza otoczenia konkurencyjnego,
- Badanie organizacji i funkcjonowanie firmy,
- Analiza wariantów strategicznych.

Metodyka ta zmierza w dwóch kierunkach:

- pierwszy dotyczy sporządzenia diagnozy realizacji przyjętej przez firmę strategii zarządzania jak również oceny działalności zewnętrznej oraz stanu wewnętrz' nego firmy,

- drugi poszukuje modyfikacji istniejącej strategii zarządzania lub też odstąpienia od niej i opracowania innego wariantu strategicznego wraz z planem nowego przedsięwzięcia.

Kierunki te wzajemnie się dopełniają, ponieważ na podstawie ustaleń diagnostycznych, wyprowadzonych w pierwszych trzech fazach metodyki, można przejść do prac nad opracowaniem wariantów strategicznych. Analiza strategiczna jest podstawowym instrumentem zarządzania firmą. Dzięki jej stosowaniu możliwe staje się uchwycenie dynamiki systemu w kontekście oddziaływań otoczenia, a to jest istotą planowania strategicznego [K.Bartosik, A. Stabryła: System zarządzania strategicznego w firmie, Referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji, Jurata 1995].

Przedstawiona metodyka zawiera obszerny zakres zadań badawczych. W praktyce jednak analiza strategiczna jest uproszczona z powodu braku nawyków menedżerów do systematycznego badania działalności gospodarczej firmy, gromadzenia i analizowania danych o rynku i konkurencji, wspomaganych prowadzeniem badań porównawczych. Analiza strategiczna jest podstawowym zadaniem kierownictwa poprzedzającym proces planowania strategicznego firmy.

4. Planowanie pracy własnej kierownika

Planowanie jest nie tylko jednym z podstawowych sposobów przygotowania działań podległego zespołu, lecz **również metodą pracy własnej kierownika** [J. Rogers, **Praktyka,** 1994]. Właściwie przeprowadzone planowanie pracy własnej powinno umożliwić kierownikowi uświadomienie sobie celów, które chce osiągnąć i zadań, jakie zamierza zrealizować. Zaplanowanie pracy pozwala na zorientowaniu się w wielości czynności do wykonania w okresie objętym planowaniem. Sprzyja to grupowaniu tych czynności, celów i zadań na ważniejsze (pierwszoplanowe) i mniej ważne (drugoplanowe). Pozwala na eliminowanie zadań mniej ważnych lub przekazywanie ich wykonawstwa podwładnym. Selekcja, grupowanie czynności własnych oraz ustalenie ich hierarchii ważności sprzyja utrzymaniu higieny pracy umysłowej, umożliwia usprawnienie gospodarowania czasem własnym i podwładnych oraz wpływa inspirująco na działalność planistyczną podległych ogniw [Kieżun, 1974, s. 109-145].

Przedmiotem planowania pracy własnej są przedsięwzięcia przewidywalne i okresowo **niepowtarzalne,** a więc nie ujęte w cyklizatorach. Do planowania własnych działań należy podejść w sposób możliwie praktyczny. Pomocna jest tu znajomość reguły „20-80", według której wykonanie 20 procent zadań decyduje o 80 procentach naszego powodzenia, a 80 procent zadań jedynie o 20 procentach powodzenia. P. F. Drucker w książce „Skuteczne zarządzanie" [1976, s. 245-246] dowodzi, że zasada ta przejawia się prawie we wszystkich dziedzinach aktywności ludzkiej. W planowaniu pracy własnej nie należy tej zasady absolutyzować. Warto jednak traktować ją jako wytyczną w selekcjonowaniu planowanych czynności.

Czynności powtarzalne, o celowości których jesteśmy przekonani, ponieważ ich wykonywanie zostało już raz praktycznie uzasadnione, nie powinny być traktowane jako problem planistyczny. Nie ma bowiem potrzeby ponownego przemyślenia ich rozwiązania; a ponieważ zostały już raz usytuowane w strukturze działania organizacji, nie wymagają włączania do planu kierownika i planów podwładnych w postaci odrębnych zadań. Wystarczy, że zostały podane do wiadomości zainteresowanym. Z praktyki wiadomo, że najwięcej czynności powtarzalnych występuje w cyklach dziennych, następnie tygodniowych itd.

Planując pracę własną należy uświadomić sobie jej rytm dzienny i tygodniowy, który odzwierciedla z grubsza cykl stałych czynności kierownika wykonywanych w ciągu dnia i w okresie tygodnia. Każdemu z cykli powinien odpowiadać dzienny i tygodniowy rozkład zajęć. W dziennym rozkładzie zajęć powinny być rozplanowane w ramowym układzie godzinowym powtarzalne zadania i czynności. W rozkładzie tygodniowym ujęte są przedsięwzięcia wykonywane w poszczególnych dniach tygodnia. Analogicznie można jeszcze ustalić zadania, które w sposób cykliczny podejmowane są w ramach każdego miesiąca. Plan pracy własnej powinien obejmować już wyselekcjonowane ważniejsze zadania, na których należy skupić wysiłek organizatorski. Stopień szczegółowości planu zależy od usytuowania w hierarchii organizacyjnej oraz od okresu nim objętego. Na niższym szczeblu kierowania plan będzie bardziej szczegółowy. Plan krótkoterminowy będzie bardziej szczegółowy niż dotyczący okresu długiego.

W praktyce kierowniczej funkcjonują plany sformalizowane i niesformalizowane. Plany roczne i miesięczne są z reguły w danej organizacji ujednolicone i budowane na podstawie ustalonych zasad, którym planista musi się podporządkować. Natomiast w budowaniu planów na okres krótszy pozostawia się kierownikom dowolność w zakresie tematyki, szczegółowości oraz formy. Chociaż i tutaj, nie w każdej organizacji wspomniane reguły przestrzegane są w sposób wzorcowy.

W planowaniu pracy własnej przydatny może być spis zadań. Metoda ta koncentruje się na pracy do wykonania, a nie na osobach pracowników.

Spisywanie zadań usprawnia planowanie i organizację pracy. Technika ta jest szczególnie przydatna wówczas, gdy obciążenie pracą jest nieregularne lub trudne do przewidzenia.

Planowanie za pomocą spisu zadań polega na codziennym przygotowywaniu na piśmie listy zadań do wykonania w dniu następnym. Sporządzanie takich list może stanowić podstawę konstrukcji całego systemu kierowania. Do praktycznego zastosowania tej techniki planowania potrzebny jest notatnik, który należy podzielić na cztery części. W pierwszej spisywane będą wspomniane listy czynności codziennych. Druga część obejmować będzie zadania, o których należy powiadomić zwierzchników lub podwładnych. Część trzecia powinna zawierać zadania do wykonania przekazane podwładnym. Część ostatnia przeznaczona jest na gromadzenie pomysłów i działań wartych realizacji w przyszłości. W każdym ze spisów należy wyeksponować zadania pilne i ważne, a wykreślać te, które zostały już wykonane.

Planowanie i organizowanie metodą spisu zadań ułatwia porządkowanie zadań i regulowanie pracy w krótkim, a nawet dłuższym okresie. Prowadzone w ten sposób notatki pozwalają na spojrzenie na swoje działanie, z jednej strony w sposób całościowy, a z drugiej strony - na pełną kontrolę wycinków pracy własnej i podwładnych. Spis stanowi też istotną dokumentację działań i może być pomocny przy analizie własnych zdolności wykonawczych i możliwości podległej komórki.

Grupowanie zadań i delegowanie ich wykonawstwa podwładnym pozwala na zaoszczędzenie czasu i środków. Spis umożliwia sprawiedliwe dzielenie pracy, a pisemne przedstawianie zadań ułatwia właściwe ich formułowanie. Ponieważ rezultaty poniesionego wysiłku są widoczne w postaci załatwionych spraw, spis spełnia istotną funkcję motywacyjną.

Obok technik opisowych, takich jak spis zadań, w planowaniu pracy własnej stosuje się technikę tabelaryczną oraz różne techniki graficzne.

Planując pracę własną i podwładnych należy pamiętać o rytmie biologicznym wykonawców. Z punktu widzenia fizjologii, najkorzystniejszą porą działania jest okres między ósmą a szesnastą. Chociaż planując dzień pracy, a szczególnie pracy umysłowej, należy pamiętać, że ten okres aktywności ludzkiej także w tym krótkim czasie przybiera różne stadia. **W planowaniu i organizacji pracy umysłowej** powinno przestrzegać się określonych **zasad postępowania:**

1. W strukturze dnia pracy zaplanować około 10-minutowy okres wdrażania, około 2,5-godzinny okres pełnej sprawności umysłowej oraz występujące po nim zmęczenie.
2. Pracę umysłową powinno kończyć się po dwóch albo trzech okresach aktywności umysłowej, między którymi należy robić przerwy na usprawnienie pracy ustroju.
3. Poszczególne przedsięwzięcia powinny być realizowane według struktury: jedna trzecia czasu na prace przygotowawcze i dwie trzecie na wykonanie zadania, w którego końcowej fazie należy przewidzieć czas niezbędny na kontrolę.

Samokontrola wykonania planu pracy własnej polega na porównaniu wykonanych zadań z wyobrażonym wzorcem, ustaleniu przyczyn niedokładności oraz sformułowaniu wniosków do działań usprawniających działanie.

Podsumowanie

Planowanie to informacyjne przygotowanie tego co i jak zamierza się osiągnąć. Jest takim przewidywaniem przyszłości przez kierownika (dowódcę), które pozwoli na osiągnięcie zamierzonego celu, działaniem zorientowanym na przyszłość. Planowanie polega na sprecyzowaniu celu głównego (podstawowego) i celów pomocniczych, określeniu zasobów niezbędnych do ich osiągnięcia, ustaleniu kolejności i decyzji 0 sposobach użycia tych zasobów.

Cechą charakterystyczną planu jest obszar (ilość dziedzin, której dotyczy), zakres (liczba zagadnień) oraz horyzont i okres, którego dotyczy. Dobry plan powinien być: celowy, wykonalny, teoretycznie i praktycznie konsekwentny, operatywny, racjonalny, elastyczny, optymalnie szczegółowy, czasowo określony i kompletny.

System planowania jest procesem sekwencyjnym, na który składa się zasadniczo: prognozowanie, programowanie i planowanie. W ramach tego procesu opracowuje się prognozy, koncepcje, programy, plany, harmonogramy i cyklizatory. Prognoza jest projekcją przyszłości zawierającą informacje o prawdopodobnym przebiegu zjawisk 1 procesów w przyszłości. Zawarty jest w niej duży margines niepewności w kwestii zaistnienia przewidywanych zjawisk. Koncepcja i program są rozwinięciem i uszczegółowieniem prognozy. Plany różnią się od prognoz, koncepcji i programów szczegółowością. Są one od nich dokładniejsze, szczególnie pod względem treści wykonywanych zadań, planowanego zużycia zasobów, wykonawców i terminów realizacji. Harmonogramy są dokumentami planistycznymi o charakterze koordynacyjnym procesów działania, natomiast cyklizatory - dokumentami koordynacyjnymi przeznaczonymi do zgrywania zamierzeń powtarzalnych.

Przedmiotem planowania pracy własnej są przedsięwzięcia przewidywalne i okresowo niepowtarzalne. Plan pracy własnej powinien obejmować już wyselekcjonowane ważniejsze zadania, na których należy skupić wysiłek organizatorski. Planując swoje przedsięwzięcia należy mieć świadomość istniejącego w organizacji dziennego i tygodniowego rytmu działania, który odzwierciedla ramowy cykl stałych czynności kierownika wykonywanych w ciągu dnia i w okresie tygodnia. W planowaniu własnej działalności można stosować zarówno techniki opisowe i graficzne. Planując działania własne i podwładnych należy mieć na względzie biologiczną wydolność człowieka i w związku z tym regulować czas pracy i wypoczynku, przestrzegając określonych zasad postępowania.

Problemy do przemyślenia:

1. Co to jest planowanie?
2. Opisz składowe cyklu planowania. Czy każda z nich jest równie ważna?
3. Wymień i scharakteryzuj cechy dobrego planu.
4. Co oznacza stwierdzenie, że planowanie jest procesem sekwencyjnym?
5. Czym różni się plan od prognozy i programu?
6. Na czym polega planowanie strategiczne?
7. Wymień zalety i wady planowania strategicznego.
8. Na czym polega planowanie zintegrowane?
9. Co jest przedmiotem planowania własnej pracy?
10. 0 czym należy pamiętać planując pracę własną i podwładnych?
11. Jaką rolę w planowaniu odgrywa kontrola?

LITERATURA:

1. ANSOFF H.I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
2. ANSOFF H.I.: From strategie planning to strategie management. London, New York 1986.
3. BROMER R.: Decision-making in Complex Situations - Results of German Empirical Studies, „Management International Review", 1993, nr 1.
4. CZERMIŃSKI A.: Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo UG, 1994.
5. DRUCKER P.F: Skuteczne zarządzanie. PWE, Warszawa 1976.
6. FABIAŃSKA K., ROKITA J.: Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1986.
7. FILASIEWICZ A.: Prognoza, program, plan. Wiedza Powszechna, Warszawa 1977.
8. GIERSZEWSKA G., ROMANOWASKA M.: Ananliza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1994.
9. GLIŃSKI B. KUC B.R.: Podstawy zarządzania organizacjami PWE. Warszawa 1990.
10. GRZYBOWSKI M.: Organizacja i zarządzanie. AMW, Gdynia 1994.
11. GRZYBOWSKI M.: Metodyka projektowania i wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach gosodarki morskiej w warunkach transformacji gospodarczej. WSA i B, Gdynia 1998.
12. KIEŻUN W.: Organizacja pracy własnej dyrektora. PWE, Warszawa 1974.
13. KOTARBIŃSKI T.: Sprawność i błąd. PWN, Warszawa 1972.
14. KRZAKIEWICZ K.: Podejmowanie decyzji strategicznych w dużych organizacjach gospodarczych. Akadamia Ekonomiczna. Poznań 1988.
15. PIŁEJKO K.: Prakseologia - nauka o sprawnym działaniu. PWN, Warszawa 1976.

Praktyka Kierowania (red. D. M. Stewart), przełożył: A. Erlich, Warszawa, PWE, 1994.

16. PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.
17. PSZCZOŁOWSKI T: Organizacja od dołu i od góry. Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
18. SIMON H.A.: Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty. PWE, Warszawa 1982.
19. STERNICZUK H.: Podejmowanie decyzji w organizacji - przebieg procesu, trudności i strategie ich likwidacji, (w:)"Organizacja i Kierowanie" 1978, nr 1 (11).
20. WEBBER R.A.: Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990.

Rozdział 6.

PROJEKTOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Tematyka

1. Metodologiczne podstawy projektowania organizacji.
2. Struktury organizacyjne.
3. Dobór ludzi i środków materialnych
4. Zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo
5. Procesy decyzyjne

Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć:

1. Wyjaśnić istotę procesu organizowania;
2. Zaprojektować model struktury organizacyjnej;
3. Opracować podstawowe reguły działania organizacji;
4. Dobrać ludzi do modelu organizacji;
5. Dobrać odpowiednie środki rzeczowe do organizacji rzeczywistej;
6. Kierować zmianami w rzeczywistych organizacjach;
7. Realizować procesy decyzyjne.

Wprowadzenie

Organizowanie jest tworzeniem organizacji, a więc takiej całości, której wszystkie składniki przyczyniają się wspólnie do powodzenia całości. Polega ono na **ustaleniu** tych **składników, wyodrębnieniu z otoczenia** i następnie **celowym** ich **połączeniu.** Ważną sprawą w procesie organizowania jest dokładne wyeksponowanie członu naczelnie uzależniającego, czyli elementu, który decyduje o sprawnym działaniu organizacji, a często o jej istnieniu. Może to być stanowisko jednoosobowe lub grupujące większą ilość osób. w firmie funkcję członu naczelnie uzależniającego spełnia menedżer. W dużej korporacji międzynarodowej, holdingu, przedsiębiorstwie wielozakładowym jest to zarząd.

Organizowanie jest szczególnym rodzajem działania. Występuje w rzeczywistości jako istotna część składowa każdego racjonalnie skonstruowanego procesu kierowania (element cyklu organizacyjnego). Może jednakże być rozpatrywana jako wyodrębniona całość każdego działania zorganizowanego, mającego na celu utworzenie konkretnej organizacji. Może też polegać na dostosowywaniu organizacji do zmienionej misji, skorygowanego celu głównego organizacji, zmiany otoczenia gospodarczego. Wtedy mówimy o reorganizacji firmy, a w przypadku procesu głębszego - restrukturyzacji.

1. Metodologiczne podstawy projektowania organizacji

Budowanie nowej organizacji lub jej zmiana jest problemem o charakterze dualnym, ponieważ z jednej strony polega na dokonaniu najpierw podziału pracy i stworzeniu zdolnych do działania jednostek, a następnie celowym ich zintegrowaniu. Następnie tworzy się lub modyfikuje system informacji, dokonuje formalizacji poprzez określenie nowych reguł organizacyjnych i na koniec dobiera się ludzi i uzupełnia zasoby rzeczowe [Czermiński, Jamroga, Rutka, 1983, s. 132-142, Frąckiewicz, 1980, s. 175-207, March, Simon, 1964, s. 65-138].

Rys. 1. Algorytm procesu budowy organizacji

Organizacja jest względnie wyodrębnionym systemem społecznym, w którym dysponujący zasobami ludzie tworzą strukturę umożliwiającą realizację wyznaczonego celu (zadania). Zachodzą w niej dwojakiego typu relacje - więzi i zależności [Mreła, 1975, s. 149; Krzyżanowski, 1992, s. 194-197, 264-265|.

Więzi to relacje zachodzące między elementami struktury. Mogą one przybierać wartość jednokierunkową lub działać na zasadzie sprzężenia. Na przykład, w dziale sprzedaży oparte na poleceniach relacje między kierownikiem a jego podwładnymi mają charakter jednostronny, jeśli przełożony wydaje polecenia dystrybucji wyrobów na określone rynki. Natomiast w przypadku, gdy po każdym wydanym poleceniu i rozesłaniu towarów, kierownik żąda informacji o wykonaniu polecenia i mniej lub bardziej pogłębionej analizy rynku - mamy do czynienia ze sprzężeniem (więzią dwustronną). Jest to przykład więzi służbowej, przejawiającej się w uprawnieniach przełożonego do stawiania podwładnemu zadań.

Więź funkcjonalna polega na powiązaniu osób lub części składowych organizacji wynikającym z wykonywanych czynności.

Więzi techniczne to relacje między ludźmi lub składnikami organizacji zdeterminowane użytkowaną w organizacji techniką (np. innego typu przepływ informacji i regulowanie strumieniami dóbr jest w dziale sprzedaży przedsiębiorstwa używającego kodów kreskowych, a inne - w firmach, które kodów jeszcze nie wprowadziły. Więzi informacyjne określone są charakterem (nie wszystkie informacje są udostępniane każdemu członkowi organizacji) i trybem przepływu informacji (przepływ jedno- lub wielokierunkowy).

Zależności przejawiają się jako relacje między składnikami organizacji wynikające z usytuowania w hierarchii (zależności hierarchiczne) i(lub) z podziału zadań (zależności funkcjonalne).

Sprawność procesu organizatorskiego uzależniona jest od przestrzegania podstawowych zasad budowy organizacji. Przed rozpoczęciem tworzenia organizacji lub dokonywania w niej zmiany należy skonkretyzować cel całości oraz składników organizacji. Te ostatnie powinno się pogrupować tak, aby wykonywały możliwie jednorodne zadania (zasada specjalizacji). Łączenia składników można dokonywać z punktu widzenia specjalizacji podmiotowej (grupowanie tych samych specjalistów) lub przedmiotowej (grupowanie różnych specjalistów ze względu na jedno miejsce lub rodzaj działania). Warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji jest wyraźne zdefiniowanie zakresu kompetencji. Ma to na celu niedopuszczenie do dysfunkcji wynikających z niezrozumienia swoich obowiązków, przekraczania uprawnień, lub nieponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje lub działania. Jednoosobowe kierownictwo gwarantuje wewnętrzną spójność organizacji. Podwładny powinien mieć tylko jednego przełożonego, przez co wyklucza się wykonywanie przez jedną osobę różnych (często nie skoordynowanych ze sobą) poleceń. W projektowaniu organizacji należy także uwzględnić granice nadzoru, tzn. ilość i zawody osób podległych kierownikowi, a także obszar oraz procesy, którymi ma zarządzać itd.

Efektem końcowym organizowania jest utworzenie organizacji wyróżniającej się z otoczenia określoną strukturą. Struktura organizacyjna to normatywny porządek

systemu społecznego wyznaczony przez ustalone i przyjęte reguły organizacyjne. Steinmann i Schreyogg [1992, s. 191] podkreślają, że **„reguły organizacyjne** wprowadzają porządek, strukturyzują sytuacje i dają wskazówki, jak w określonych przypadkach postępować".

Budując konkretną organizację lub dokonując reorganizacji uzupełniamy zbiór reguł ogólnych szczegółowymi.

Projektowanie struktur organizacyjnych polega na dokonywaniu podziału celu głównego na cele cząstkowe , aż do działań jednopodmiotowych (przedstawiono to w pierwszej zasadzie „dekalogu")

Pierwsza zasada (podział zadań)

Pierwsza zasada dekalogu polega na opracowaniu zadań działalności firmy. Zadania te powinny być zaadresowane do odpowiednich pionów strukturalnych (podział zadań na poszczególne wydziały, a w wydziałach według celowości zadania są dalej dzielone na działy, zakłady, biura, warsztaty, oddziały obróbcze. Procedura łączenia czynności i zadań winna się odbywać według zasad celowości i specjalizacji. Przy wyborze projektu struktury należy uwzględniać: cel organizacji, charakter otoczenia, technologię produkcji lub usług, kulturę organizacyjną uczestników, wielkość organizacji i terytorialne rozproszenie. Według A. Stabryły w projektowaniu struktur trzeba uwzględnić następstwa czasowe stosunków między elementami systemu, wyróżnić przebiegi organizacyjne w trakcie projektowania.

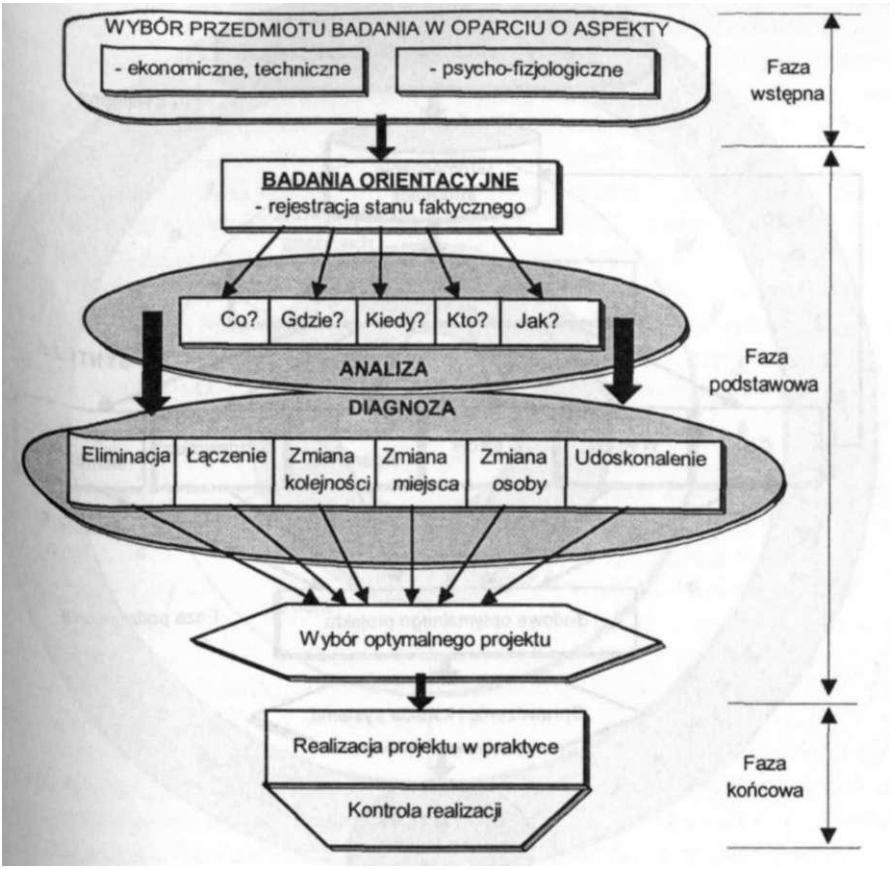
Podejście diagnostyczne

W projektowaniu struktur organizacyjnych ukształtowały się dwie najczęściej stosowane metody: podejście diagnostyczne i prognostyczne. Pierwsza z nich polega na ulepszaniu istniejących układów organizacyjnych w oparciu o rejestrację stanu faktycznego i o krytyczną ocenę istniejących powiązań organizacyjnych, (patrz rys. IV. 1.)

Podejście prognostyczne

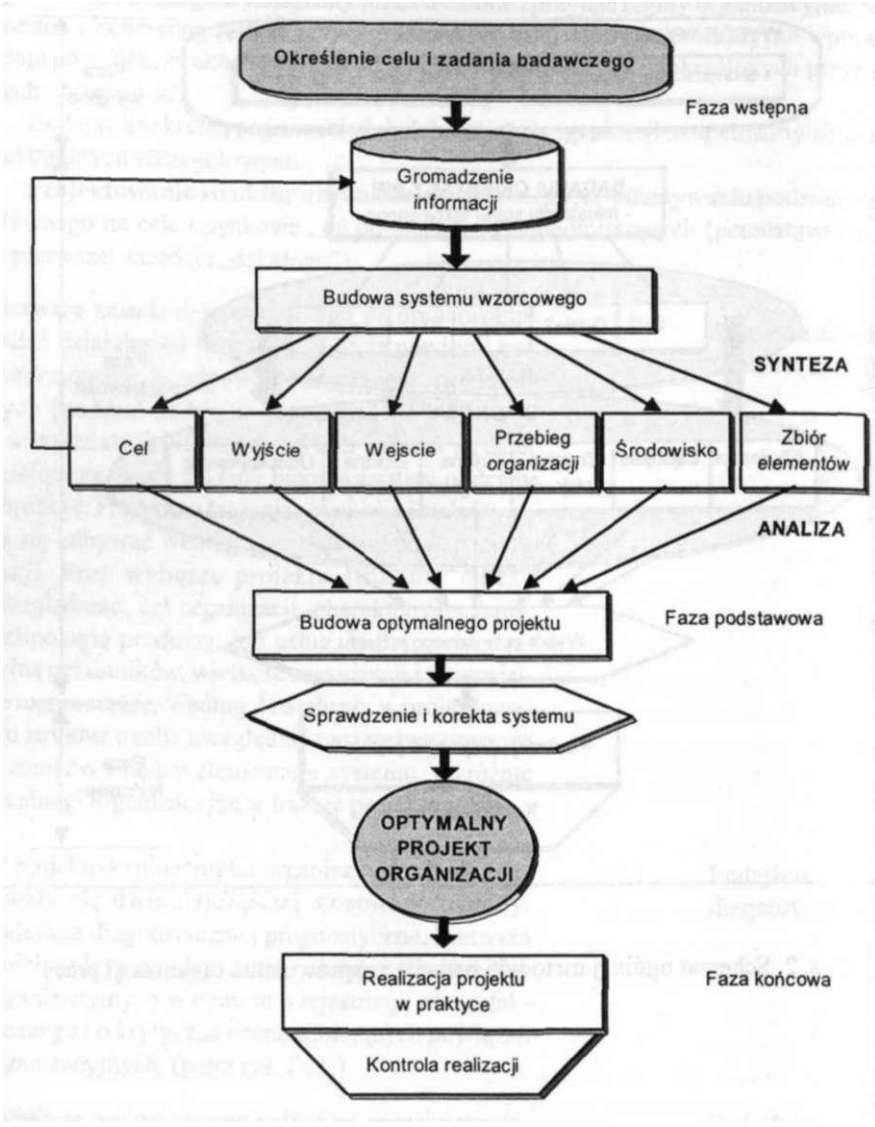
Podejście prognostyczne polega na przeciwstawianiu się „ulepszaniu" właściwemu dla ujęć konwencjonalnych - „wzorcowaniu", abstrahującego od istniejących rozwiązań.

W podejściu perspektywicznym punktem wyjścia nie jest szczegółowa analiza istniejących układów lecz cele dla osiągnięcia których te układy funkcjonują.



%s. 2. Schemat ogólnej metodyki badania i usprawniania organizacji pracy

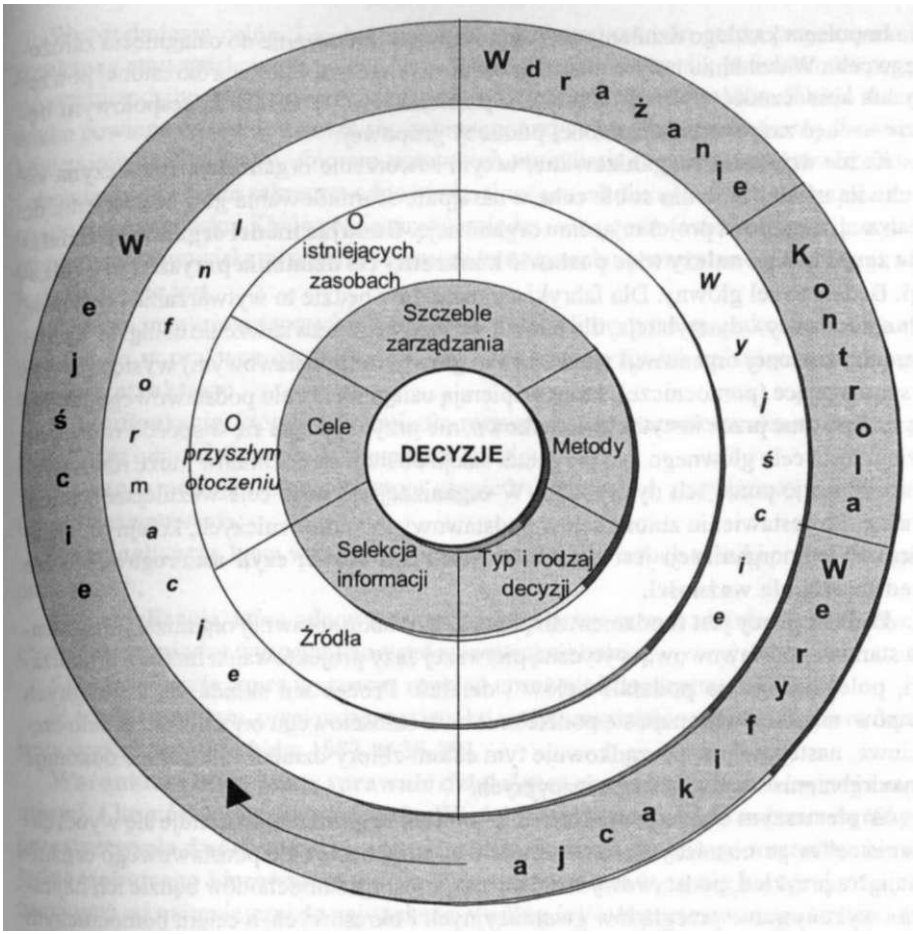
Zamiast poszukiwania usprawnień dla elementów „cegiełek" badanego układu, poszukuje się całościowej koncepcji, uwzględniającej wszystkie podstawowe składniki nowego układu organizacyjnego. W tym celu wychodzi się najpierw od koncepcji idealnej teoretycznie poprzez rozwiązanie idealne perspektywicznie i realizowanie idealnie technologicznie aż do układu prognostycznego.



Rys. 3. Schemat badania i usprawniania organizacji pracy metodą prognostyczną

Różnica podejścia diagnostycznego i prognostycznego polega na tym, że o ile pierwsze z nich preferuje triadę: analiza, synteza, ocena; to w drugim dominuje triada: synteza, analiza, ocena.

Różnice podejścia



Rys.4. Struktura przebiegu informacji

2. Struktury organizacyjne

Projektowanie modelu organizacji lub jego zmiana wymaga wykonania po kolei następujących czynności:

1) sformułowania celu głównego oraz celów pomocniczych tworzonej (modyfikowanej) organizacji;
2) dokonanie podziału celów i działań na stanowiska organizacyjne;
3) zintegrowanie celów i działań w hierarchię organizacyjną;
4) stworzenie (usprawnienie) systemu komunikowania się [Kumał, 1970, s. 206-212, Kazimier, 1969, s. 108-114/;

Impulsem każdego działania zorganizowanego jest dążenie do osiągnięcia założonego celu. W działaniu indywidualnym będzie to chęć zaspokojenia określonej potrzeby lub konieczność wykonania rozkazu przełożonego. W działaniu zespołowym będzie to chęć zaspokojenia ustalonej potrzeby grupowej.

Każde **działanie zorganizowane,** w tym i tworzenie organizacji, rozpoczyna się z chwilą **uświadomienia sobie celu,** a następnie sformułowania go i postawienia do realizacji zespołowi projektującemu organizację. **Budując model organizacji działania zespołowego należy więc postawić konkretny cel działania przyszłej organizacji.** Będzie to cel główny. Dla fabryki samochodów będzie to wytwarzanie pojazdów, dla sprzedawcy - dystrybucja, dla punktu serwisowego - świadczenie usług. W każdej bardziej złożonej organizacji wraz z celem głównym (podstawowym) występują cele wspomagające (pomocnicze), które wspierają osiągnięcie celu podstawowego lub też są realizowane przez instytucję dodatkowo, nie przyczyniając się w sposób istotny do osiągnięcia celu głównego. Na przykład: stacja obsługi samochodów może równocześnie stanowić punkt ich dystrybucji. W organizacji są więc cele ważniejsze i mniej ważne. Po zestawieniu zbioru celów podstawowych i pomocniczych, kolejnym zadaniem twórcy organizacji jest **ustalenie hierarchii celów, czyli uszeregowanie ich według stopnia ważności.**

Podział pracy jest fundamentalną zasadą działania sprawnej organizacji. Ta zasada stanowi podstawowową wytyczną pierwszej fazy projektowania modelu organizacji, polegającego na podziale celów i działań. Proces ten składa się z kolejnych etapów: najpierw dokonuje się podzielenia celu całościowego organizacji na cele częściowe, następnie przyporządkowuje tym celom zbiory działań i na koniec dokonuje wyodrębnienia stanowisk organizacyjnych.

W pierwszym etapie projektowania modelu organizacji dokonuje się wyodrębnienia celów pomocniczych, które umożliwią osiągnięcie celu podstawowego organizacji. Na przykład, podstawowym celem stacji obsługi samochodów będzie ich naprawa i wykonywanie przeglądów gwarancyjnych i okresowych, a celem pomocniczym ich sprzedaż. W przypadku wzrostu dochodów ze sprzedaży samochodów może dojść do sytuacji, iż będziemy mieli do czynienia z nową sytuacją - z dwoma celami głównymi. Zmieni się misja organizacji i odpowiednio trzeba dokonać zmiany organizacyjnej polegającej na rozbudowie działu sprzedaży i zmianie form działalności na rynku. Jeśli więc organizacji wyznaczono dwa lub więcej celów, to projektując jej model należy je wyodrębnić, a następnie każdemu z nich przyporządkować cele częściowe. Uściślenie celów ułatwia **podzielenie całego procesu zespołowego działania na** dające się łatwo opisać **zbiory działań.**

Każdy z nich daje się już dość łatwo podzielić na działania podstawowe. **Działania** te można jeszcze **dzielić na czynności,** które pozwalają na określanie celów i stawianie zadań konkretnemu wykonawcy. **Określenie rodzaju i zakresu działań** polega na przyporządkowaniu każdemu celowi określonego działania, a jeśli to możliwe - czynności. Na zhierarchizowaną strukturę ustalonych celów nakładamy więc siatkę zadań. Im bardziej dokładnie wyprowadzone są cele, tym dokładniej dopasować można działania.

Wyodrębnienie celów i zadań umożliwia przystąpienie do etapu projektowania struktury stanowisk organizacyjnych. W ten sposób tworzy się jednostkowe pozycje organizacyjne, którym można przyporządkować pojedyncze osoby. Każde stanowisko powinno charakteryzować się: zakresem przypisanych mu zadań oraz obowiązków zajmującej je osoby, zbiorem uprawnień umożliwiających wykonywanie zadań i obowiązków, a także zakresem odpowiedzialności nie kolidującym z takim zakresem na innym stanowisku. Zbiór powiązanych między sobą celów i działań wraz z wyodrębnionymi stanowiskami organizacyjnymi tworzy rozbudowany model instytucji, ale jeszcze nią nie jest.

Z badań przeprowadzonych przez przedstawicieli brytyjskiej „szkoły astońskiej" wynika, że w praktyce organizację można scharakteryzować opisując następujące wymiary struktury:

1) konfigurację, która odzwierciedla rozpiętość i spiętrzenie struktury organizacyjnej oraz odpowiednie proporcje części składowych;

2) standaryzację, która obejmuje stopień typowości i zrutynizowania działań i zasad postępowania;

3) formalizację, która wynika z zapisanych w dokumentach zasad i procedur organizacyjnych;

4) specjalizację, która odpowiada podziałowi pracy oraz rozdziałowi formalnych obowiązków między wyspecjalizowane stanowiska i ludzi;

5) centralizację, która wyznacza rozkład uprawnień decyzyjnych;

6) tradycjonalizm, przejawiający się jako wpływ zwyczajów na standardowe działania organizacyjne [Mreła, 1983, s. 36-39].

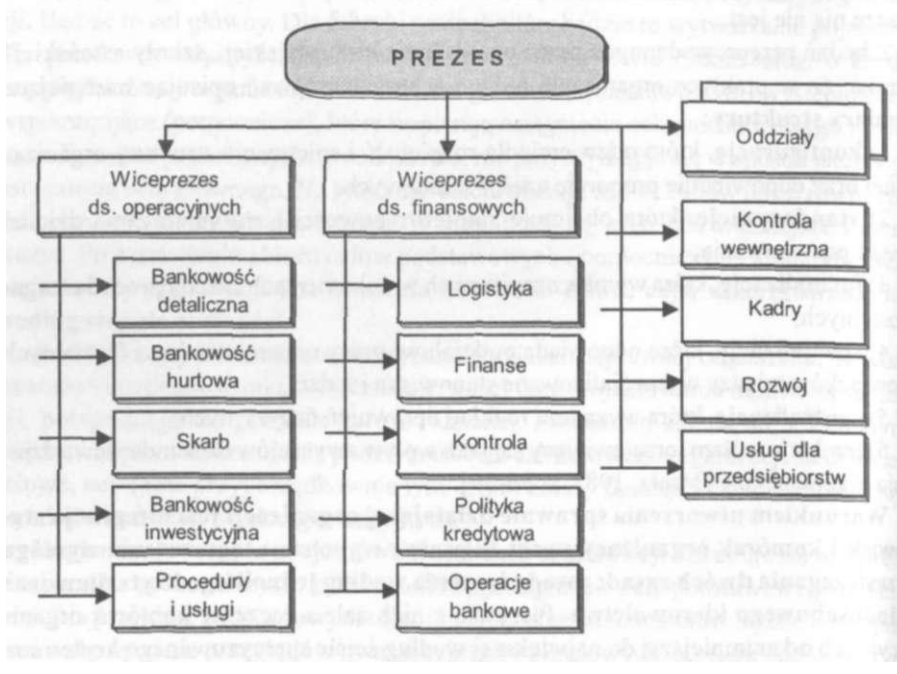
Warunkiem utworzenia sprawnie działającej organizacji jest integracja stanowisk i komórek organizacyjnych. Właściwe wykonanie tego zadania wymaga przestrzegania dwóch zasad: zasady łączenia według jednolitego kryterium oraz jednoosobowego kierownictwa. Pierwsza z nich zaleca łączenie komórek organizacyjnych od najmniejszej do największej według ściśle sprecyzowanego kryterium. Działanie zgodnie z zasadą drugą zapewnić ma każdej komórce organizacyjnej kierownika, co tworzonej instytucji z kolei zapewni sprawne działanie. Sytuując na każdym szczeblu organizacji powiązane odpowiednio między sobą stanowiska kierownicze otrzymujemy strukturę organizacyjną, odwzorowaną w układzie hierarchicznym.

Integracja celów i działań powinna zostać w pierwszym rzędzie dokonana według kryterium tożsamości lub podobieństwa celów i rodzajów działań przypisanych do poszczególnych stanowisk.

Jedność miejsca i czasu działania jest kolejnym kryterium łączenia stanowisk organizacyjnych. Stosuje się je tam, gdzie warunkiem realizacji celu głównego jest osiągnięcie w jednym czasie i miejscu, lub w określonej kolejności czasowej celów częściowych (pomocniczych). Na przykład innego tupu łączenia stanowisk wymaga naprawa samochodu, a innego jego produkcja. Dlatego oprzyrządowanie stanowiska naprawczego jest znacznie bardziej urozmaicone w narzędzia i urządzenia diagnostyczne niż pojedyncze stanowisko pracy w montowni samochodów.

Trzecim kryterium tworzenia organizacji zespołowego działania jest **wspólne użytkowanie przez ludzi środków materialnych.**

Ostatecznym kryterium tworzenia komórek organizacyjnych jest **dobór według cech osobowych.** Szczególnie istotne znaczenie ma to przy tworzeniu tych komórek, w których wykonywanie zadań mocno uzależnione jest od bezpośrednich kontaktów dowódców i ich podwładnych.



Rys. 5. Rzeczywista struktura organizacyjna banku.

Utworzenie większej komórki organizacyjnej z mniejszych jednostek wymaga wyodrębnienia w jej ramach zadań, rodzajów i zakresów działań kierowniczych. Są to **stanowiska kierownicze,** które wyodrębnia się wraz z tworzeniem komórek organizacyjnych. W przypadku stacji naprawy samochodów, w której rozwinięto sprzedaż pojazdów może zaistnieć konieczność utworzenia specjalnego działu i w związku z tym zajdzie potrzeba powołania kierownika. Utworzeniu stanowiska kierowniczego wynika więc z potrzeby zarządzania wyodrębnionymi częściami organizacji.

Efektem podziału pracy i działań integracyjnych w procesie projektowania organizacji (reorganizacji) jest utworzenie modelu organizacyjnego całości działania zespołowego. Składa się on ze stanowisk oraz mniejszych i większych komórek organizacyjnych tworzących hierarchię organizacyjną, W szerszym ujęciu natomiast

hierarchia organizacyjna jest to układ, w którym elementy mniej złożone wchodzą w skład bardziej złożonych elementów instytucji.

Model organizacji może przyjmować różne formy. Podział najbardziej ogólny obejmuje struktury płaskie i smukłe. Bardziej złożony: liniowe, sztabowe, wydziałowo-liniowe i sztabowo-liniowe, a także funkcjonalne, macierzowe i projektowe [Jermakowicz, 1978, s. 65-68; Organizational(...), 1992, s. 61-90].

Struktura płaska cechuje organizację mającą niewielką liczbę szczebli hierarchii i dużą rozpiętość szczebli kierowania, szczególnie na niższych jego szczeblach. Wymiana informacji między kierownikiem a podwładnym, przy zbyt dużej rozpiętości kierowania, może być utrudniona. Mniej jest informacji powtarzających się, lecz kierownik zmuszony jest do dużej liczby kontaktów. Ważnym atutem struktury płaskiej jest krótka droga przepływu informacji nakazowej i wykonawczej, co minimalizuje prawdopodobieństwo jej zakłóceń i przekłamań.

Struktura smukła cechuje organizację złożoną, mająca wiele szczebli hierarchii i małą rozpiętość kierowania. W strukturze smukłej, informacja (polecenie) od naczelnego kierownika do wykonawcy przebiega przez wiele szczebli pośrednich. Istnieje więc niebezpieczeństwo jej zniekształcenia i niedokładnego wykonania polecenia. Zdarza się, że wymaga ono wyjaśnienia i uściślenia, co wydłuża czas wykonania zadania. Zbyt duża liczba komórek organizacyjnych wymaga stałych działań koordynacyjnych, zbędnych w przypadku struktury płaskiej. Rozbudowana struktura smukła jest podatna na awarie, konflikty kompetencji, nakładanie się działań kierowniczych i wykonawczych.

W praktyce organizacyjnej spotyka się także inne rodzaje struktur:

1) liniowe, w których dominują więzi służbowe; cechuje je wyraźnie zarysowana jednolitość kierownia, indywidualna odpowiedzialność, szybkość decyzji i sytuacja sprzyjająca samodzielnej inicjatywie,

2) funkcjonalne, w których przeważają więzi funkcjonalne; możliwość maksymalnego wykorzystania kompetencji członków organizacji;

3) liniowo-funkcjonalne (liniowo-sztabowe, albo tylko: sztabowe), charakteryzujące się równowagą więzi służbowych i funkcjonalnych; organizację typu sztabowego cechuje istnienie komórki doradczej; struktura sztabowa łączy pozytywne aspekty struktury liniowej i funkcjonalnej;

4) współdziałania, w których podwładni, obok przełożonych służbowych, nakazujących co ma być wykonane, mają także przełożonych funkcjonalnych, doradzających im bezpośrednio, jak mają wykonywać swoje obowiązki; współdziałanie narzucone jest przez strukturę techniczną, w jakiej działa organizacja.

Każde działanie zorganizowane wymaga wzajemnego komunikowania się między stanowiskami wyższego i niższego szczebla, a także w układach poziomych. Informacje w postaci poleceń, ostrzeżeń, meldunków, sprawozdań itp., stanowią system, który umożliwia sprawne kierowanie podległymi stanowiskami i komórkami organizacyjnymi. Powszechnie przyjmuje się, że informacjajest to wszelka wiadomość przekazywana w jakikolwiek sposób przez nadawcę jakiemuś odbiorcy, co oznacza, że można w niej wyodrębnić następujące składniki:

1) rodzaj informacji w znaczeniu treści, którą ona posiada;
2) nadawcę;
3) odbiorcę;
4) sposób przekazywania [Kurnal, 1970, s. 236-245].

Siatka powiązań informacyjnych między poszczególnymi stanowiskami i komórkami projektowanej organizacji tworzy **więzi informacyjne,** które obok więzi hierarchicznych i specjalistycznych są kolejnym rodzajem więzi organizacyjnych, decydującym o sprawności zespołowego działania.

Utworzenie systemu komunikowania się wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem jest ostatnią fazą tworzenia jej modelu. Końcowym rezultatem pracy projektowej jest **model organizacji zespołowego działania,** na który nakładają się trzy modele częściowe; oparty na specjalizacji **podział pracy, hierarchia organizacyjna** oraz **system informacyjny.** Zbudowany model stanowi podstawę do utworzenia rzeczywistej organizacji lub reorganizacji. Stanie się tak po „wypełnieniu" tego modelu ludźmi i środkami rzeczowymi oraz uruchomieniu działań.

W tym celu dokonuje się formalizowania struktur organizacyjnych, co polega na opracowaniu zbioru przepisów organizacyjnych. Są to bardzo różnorodne dokumenty (statut, regulamin, schemat organizacyjny, instrukcja służbowa itp.) odpowiadające charakterowi i przeznaczeniu instytucji.

W wyniku sformalizowania stanowiska organizacyjnego, przypisane zostają mu formalne uprawnienia i obowiązki oraz wynikający z nich formalny zakres odpowiedzialności wraz z sankcjami, jakie może ponieść osoba zajmująca stanowisko, gdyby go naruszyła. Powyższy spis nadający stanowisku cechy formalne, dotyczy praktycznie każdego stanowiska - kierowniczego i wykonawczego.

Sformalizowanie jednoosobowego stanowiska organizacyjnego oznacza utrwalenie przypisanych do niego zadań i rodzajów działań (zakresu czynności). W rezultacie powstają, związane z tym stanowiskiem, formalne uprawnienia i formalne obowiązki. Osoba, której to stanowisko zostanie powierzone będzie miała określone przepisami uprawnienia oraz zobowiązana będzie do wykonywania nakazanych obowiązków. Z formalnego zakresu czynności, uprawnień i obowiązków organizacyjnych wynika **formalny zakres odpowiedzialności.** Na jego podstawie formułuje się przypisany do stanowiska zakres sankcji organizacyjnych.

Z formalnych uprawnień i obowiązków wynikać mogą wtórne formalne obowiązki związane z zajmowanym w organizacji stanowiskiem (np. obowiązek ochrony środków rzeczowych przydzielonych do stanowiska, ochrony środowiska). Specjalnym rodzajem wtórnych uprawnień jest prawo do otrzymywania ustalonych dla tego stanowiska informacji, a wtórnym obowiązkiem konieczność tworzenia i przesyłania informacji do uprawnionych stanowisk nadrzędnych, równorzędnych lub podległych (więź informacyjna). Udział stanowiska w wymianie informacji wymaga stworzenia formalnego zakresu odpowiednich zadań i działań i stanowi odrębny problem organizacyjny.

Specjalnego podejścia wymaga **formalizacja stanowiska kierowniczego,** ponieważ wyróżnia się ono nadrzędnością w stosunku do innych stanowisk usytuowanych w hierarchii organizacyjnej oraz szczególnymi działaniami i zadaniami, które są im

przypisane w wyniku podziału zadań i działań dokonanych wewnątrz komórki organizacyjnej. Mogą one być podobne do zadań i działań stanowisk wykonawczych. Będą to czynności typu wykonawczego.

Z treści zadań kierowniczych wynikają uprawnienia i obowiązki. Na nich opiera się formalny zakres odpowiedzialności i sankcji organizacyjnych. Z tych pierwotnych uprawnień i obowiązków o treściach zawierających uprawnienia do kierowania innymi ludźmi, wynikają wtórne uprawnienia: do reprezentowania całości organizacyjnej na zewnątrz, do dodatkowego wynagrodzenia itp.; a także obowiązki: dbałości o podwładnych, kształtowania stosunków społecznych, wprowadzania innowacji itp.

Stopień sformalizowania organizacji w praktyce wyraża się **ilością przepisów** organizacyjnych, utrwalających i regulujących działalność instytucji, wprowadzanych w postaci statutów, regulaminów, instrukcji, zarządzeń, schematów postępowania itd. **Stopień** sformalizowania można także określić jako **stosunek organizacji formalnej do organizacji całkowitej,** w skład której wchodzą także organizacje nieformalne i niesformalizowane. Na stopień sformalizowania ma także wpływ zakres narzuconych wzorców, ograniczający dowolność zachowań w działaniu. Im bardziej szczegółowe wzorce zachowań, tym większy stopień sformalizowania działania na danym stanowisku.

Stopień sformalizowania całej organizacji będzie zależał więc od ilości i jakości wzorców i przepisów regulujących jej działanie jako całości i pojedynczych stanowisk kierowniczych i wykonawczych [Wawrzyniak, 1972, s. 87-90].

Organizacja jest **niedoformalizowana,** jeśli stopień jej sformalizowania jest niższy od optymalnego. W takiej organizacji zbyt mała ilość przepisów i procedur uniemożliwia pełne wykorzystanie jej projektowanych zdolności i utrudnia lub uniemożliwia osiąganie celów całościowych i częściowych. Na przykład, kierownik kancelarii może w dowolny sposób załatwić sprawę interesanta lub uchylić się od jej załatwienia, tłumacząc się brakiem podstawy prawnej.

Organizacja przeformalizowana ogranicza aktywność jej uczestników. Nadmiar i(lub) częsta zmiana przepisów utrudnia ich poznanie, a w wielu przypadkach usztywnia zachowania członków organizacji. Natomiast zbyt duża szczegółowość wzorców zachowań hamuje innowacyjność.

Organizacja formalna funkcjonuje więc na podstawie określonych przepisów i wzorców zachowań, które jednak przenikają się w działaniach ludzi, ponieważ posiadają oni pewien zasób wiedzy i umiejętności oraz prezentują względnie ustabilizowany zestaw predyspozycji psycho-fizycznych.

3. Dobór ludzi i środków materialnych

Przekształcenie modelu organizacji zespołowego działania, w którym dokonano podziału pracy, zbudowano hierarchię i system informacyjny oraz wprowadzono reguły organizacyjne, w organizację rzeczywistą nastąpi w chwili „wypełnienia" struktury modelu ludźmi i środkami materialnymi. Szczególnie trudna sytuacja występuje w in-

stytucji gdy po reorganizacji przydziela się pracownikom nowe stanowiska i wyancza nowe zadania. Można się wtedy spotkać z oporem w podjęciu nowych obowiązków wynikających z obawy, że pracownik nię będzie w stanie im podołać. W wielu przypadkach zachodzi potrzeba skierowania go na specjalistyczne kursy.

Pozyskiwanie ludzi do organizacji ma charakter dwupozycyjny - doboru i koordynacji. Pierwszoplanową sprawąjest pozyskanie do organizacji ludzi, których następnie należy połączyć w jedną organizacyjną całość [Kozdrój, 1991, s. 20].

Podstawą przyjęcia człowieka do instytucji lub przydzielenia do nowego stanowiska jest oczekiwany wkład, jaki wnieść on powinien z chwilą zajęcia w niej miejsca. Struktura psychiczna i właściwe predyspozycje fizyczne są w wielu przypadkach czynnikami decydującymi o sprawnym działaniu komórki organizacyjnej. Na stanowiska wymagające wysokiej odporności fizycznej i psychicznej dobiera się ludzi po przeprowadzeniu specjalistycznych badań. Gwarantuje to właściwą obsługę powierzonego sprzętu technicznego i wykonywanie zadań w ekstremalnych warunkach. Dobór ludzi o odpowiednich predyspozycjach psycho-fizycznych ma także wpływ na działanie całej komórki organizacyjnej, a nawet instytucji. Dobierając więc ludzi na stanowiska pracy ocenia się ich pod kątem możliwości spełnienia wymaganych na danym stanowisku kryteriów. Są to wymagania fizyczne (siła, zręczność), umysłowe (fachowość, zapał do pracy, zdolność rozwiązywania problemów i rozpoznawania zależności, umiejętności organizacyjne) i charakterologiczne (sposób bycia, odporność psychiczna, zdolności przystosowawcze do warunków pracy i otoczenia). O wyznaczeniu na stanowisko decydować powinny więc kompetencje fachowe (umiejętności zawodowe), kompetencje metodyczne (umiejętność przetwarzania wiedzy na działalność praktyczną) oraz kompetencje społeczne (umiejętność działania w grupie), [Stoner, Wankel, 1992, s. s. 35-37].

Większość informacji o stanowisku, istotnych do jego opisu pod kątem wyznaczenia nań właściwego człowieka, opiera się na wynikach wartościowania pracy, które ustala również cechy wymagań niezbędne do skutecznej realizacji zadań. Opisując stanowisko kierownicze lub wykonawcze należy opracować możliwie dokładny tzw. profil zdolności, który zawiera informacjie o umiejętnościach intelektualnych i manualnych oraz zdolnościach kandydata przydatnych na stanowisku.

W doborze kandydata korzystać powinno się z kilku źródeł informacji, na podstawie których dokonać można względnie trafnej prognozy na temat jego przydatności na danym stanowisku. Do najbardziej powszechnych i najważniejszych źródeł zalicza się: analizę dokumentów, rozmowę lub wywiad selekcyjny, testy psychologiczne oraz opinie zebrane na podstawie tzw. ośrodka oceny.

Do dokumentów najczęściej branych pod uwagę należą: życiorys, świadectwo (szkolne, z ostatnio odbytego szkolenia lub kursu), podanie, opinia z miejsca pracy, służby, zamieszkania.

Wywiady selekcyjne służą do ustalenia w trakcie bezpośredniej rozmowy zainteresowań, oczekiwań i życzeń kandydata. Służą do uzupełnienia informacji uzyskanych z innych źródeł i pozwalają na uściślenie niejasności wynikłych w trakcie studiowania dokumentów kandydata. Wywiad może być swobodny lub ustrukturyzowany. W tym

statnim rozmowa prowadzona jest na konkretny temat, w którym określa się treść, wątki, kolejność pytań, ocen i wagę poszczególnych informacji.

Testy psychologiczne są to znormalizowane, rutynowo stosowane metody, za pomocą których ustalane są następujące cechy: wiedza ogólna, zdolności, umiejętności manualne, postawy, motywy, zainteresowania. Wśród powszechnie stosowanych testów spotyka się trzy grupy: badające inteligencję, testy sprawnościowe oraz testy osobowości. Ośrodek ocen jest instytucją, w której specjaliści za pomocą ćwiczeń indywidualnych i grupowych sprawdzają przygotowanie fachowe kandydatów na stanowiska. W badaniach stosuje się nie tylko testy, lecz również symuluje się sytuacje, badając zachowanie kandydata (jego reakcje i decyzje).

Końcowym działaniem w procesie organizowania jest podjęcie decyzji o doborze odpowiednich do założonych celów i zadań środków rzeczowych. W doborze środków materialnych do modelu organizacyjnego właściwe jest podejście przedmiotowe i ergonomiczne [Mikołajczyk, 1977, s. 126-142]. To pierwsze polega na doborze przedmiotów działania według ich właściwości technicznych. Drugie natomiast - na traktowaniu ich jako narzędzi używanych przez ludzi na konkretnych stanowiskach pracy i służby. Trzeba mieć przy tym świadomość, że wiele tradycyjnych przedmiotów zmienia swój kształt po to, by podstawowa funkcja organizacji mogła być lepiej spełniana. Coraz więcej urządzeń sterowanych jest elektronicznie i w miejsce różnego typu manipulatorów (tzw. pokręteł) stosuje się przyciski.

Pozyskanie ludzi i środków rzeczowych do organizacji formalnej i kierowanie (dowodzenie) nimi zgodnie z ustalonymi regułami stwarza formalne podstawy do osiągania założonego celu głównego i wypełniania zadań umożliwiających jego realizację.

4. Zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo

Przedsiębiorstwo jest organizacją immanentnie związaną z rynkiem, który umożliwia spełnianie funkcji od której powstał ten termin. Przedsiębiorczość, czyli innowacyjność gospodarcza [Schumpeter, 1960] może bowiem zostać w pełni zrealizowane poprzez uczestnictwo w rynku. Przy czym w odróżnieniu od przedsiębiorczości indywidualnej, w przypadku przedsiębiorstwa mamy do czynienia z grupową przedsiębiorczością zorganizowaną. Takie podejście sprawiło, że jak zauważa Mark Blaug [1994, s. 472] „Schumpeter poszedł dalej niż jego poprzednicy [podkreślenie M G] uznając, że dana osoba może być przedsiębiorcą wtedy gdy realizuje jakieś innowacje, ale traci ten charakter z chwilą, gdy ugruntuje już pozycję swego przedsiębiorstwa i przejdzie do kierowania nim w sposób rutynowy". W toku wzrostu i ewolucji przedsiębiorstw nastąpiło rozwarstwienie własności, władzy i wykonawstwa, trzech podstawowych atrybutów firmy z okresu wczesnokapitalistycznego. Powstanie spółek akcyjnych, a z czasem rozproszenie akcji i system pełnomocnictw udzielanych zarządom spółek sprawiły, że własność przestała stanowić podstawowy atrybut władzy. Ale zarówno większościowy pakiet akcji, jak i możliwość decydowania o składzie kierownictwa firmy nie zawsze stanowią gwarancję optymalnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Stocznia Gdańska S.A. była jednym z pierwszych przedsiębiorstw, którego załoga otrzymała pakiet 40 procent akcji. Reszta udziałów pozostała w dyspozycji Skarbu Państwa, a jego reprezentantem został wyznaczony imiennie wojewoda gdański Maciej Płażyński,. Pracownicy przedsiębiorstwa stali się więc współwłaścicielami firmy, a ich przedstawiciele zasiedli w radzie nadzorczej i mieli dokładny wgląd w strategię i politykę przedsiębiorstwa. Mimo to kierownictwo, które niesprawnie zarządzało przedsiębiorstwem, dopuszczało do zawierania nierentownych kontraktów, przerostu zatrudnienia i nie podejmowało przedsięwzięć modernizacyjnych było tolerowane przez ponad dwa lata. Biorąc pod uwagę, że realizacja kontraktu trwa około dwóch lat, to efekt nieprawidłowej działalności marketingowej zadziałałjak bomba z opóźnionym zapłonem. Kontrakty, nie dosyć że nierentowne, były ponadto realizowane ze znacznym opóźnieniem. Statki oddawano armatorem z trzy, cztero, a nawet ośmiomiesięcznym opóźnieniem. Jeśli weźmie się pod uwagę, że za każdy dzień przeterminowanej dostawy stocznia płaci od 5 do 8 tysięcy USD, to można sobie wyobrazić, że z każdym podpisanym kontraktem na nowy statek wzmagało się niebezpieczeństwo zadziałania efektu śnieżnej kuli. Kontrakty podpisane latach 1992-1993 spowodowały więc lawinowy wzrost zadłużenia w latach 1994-1995, co doprowadziło praktycznie do upadku stoczni, mimo wcześniejszej zmiany kierownictwa przedsiębiorstwa i renegocjonowania terminów oddania jednostek z armatorami. Podobna sytuacja wystąpiła w Polskich Liniach Oceanicznych w pierwszej połowie lat 90-tych. Na przykład w PLO nieprawidłowo podpisana umowa o dzierżawę kontenerów kosztowała 8,5 min dolarów. W innym przypadku liniowy armator dzierżawił od jednej z firm żeglugowych dwa semikontenerowce "POL-EUROPE" i "POL-ASIA" (o wartości 66 min DM każdy) na zasadach "bare boat charter" (czarterujący wynajmuje od właściciela statek na dłuższy okres, wyznacza kapitana i angażuje załogę oraz pokrywa wszelkie bieżące koszty). Niekorzystna umowa spowodowała, że do eksploatacji statków trzeba było dopłacać ponad 6,5 tys. USD dziennie, a ponadto spłacać systematycznie aż do 2003 roku rozłożoną na raty kwotę ponad 100 min DM. Z chwilą przejęcia statków w czarter, PLO zapłaciło za nie jedną trzecią ich wartości (około 40 min USD) i zgodnie z podpisaną umową mogło wejść w ich posiadanie dopiero w XXI wieku. W gdańskim porcie handlowym przekazano załodze za niską cenę udziały w przedsiębiorstwach utworzonych z wydziałów i rejonów portu. Załogi i kierownictwa wielu z nich miały istotne problemy z dostosowaniem się do otocznia rynkowego, co spowodowało zapaść kilku słabszych spółek pracowniczych.

Zmiany w otoczeniu gospodarczym sprawiają, że przedsiębiorstwa i instytucje finansowe aby przetrwać muszą się rozwijać. Jednym z najczęściej podejmowanych działań jest reorganizacja polegająca na takiej przebudowie organizacji, która umożliwi wypełnianie dotychczasowej lub skorygowanej misji w nowej rzeczywistości. Zmiana, to „fakt, że [...] coś staje się inne niż dotychczas"[1].

[1] Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1981, s. 1039.

Istota reorganizacji zawiera się w tym, że dotyczy zarówno zmian struktur organizacyjnych jak i relacji między ludźmi i rzeczami oraz zasobami rzeczowymi i niematerialnymi, które tworzą instytucję (przedsiębiorstwo). Reorganizować według autorów ***Słownika języka polskiego*** oznacza w ujęciu czynnościowym „dokonywać reorganizacji", a w ujęciu rzeczowym: „zmieniać organizację czegoś; organizować coś na nowo, w inny sposób"[2] Należy wziąć pod uwagę, że często wraz ze zmianą w organizacji dochodzi do przeobrażenia funkcjonującego w niej systemu wartości, jej kultury W praktyce oznacza to, że jeśli następuje przebudowa przedsiębiorstwa zorientowanego na produkcję w firmę zorientowaną na klienta, to dochodzi nie tylko do rozbudowy pionu odpowiedzialnego za marketing lecz przede wszystkim dąży się do zmiany myślenia kierowników i pracowników wykonawczych oraz filozofii funkcjonowania organizacji gospodarczej jako całości. Reorganizacja w firmie nie zawsze oznacza postęp. Źle przeprowadzana zmiana organizacyjna, która nie prowadzi do przystosowania się firmy do zmiany w otoczeniu powodować może regres, a nawet upadek przedsiębiorstwa. Tak stało się w przypadku Stoczni Wisła, która po utracie rynków docelowych nie była w stanie dostosować organizacji do nowej sytuacji rynkowej. Podobna sytuacja miała miejsce w Stoczni Północnej, która po utracie odbiorców okrętów i jednostek specjalnych dokonała radykalnej konwersji produkcji i rozpoczęła produkcję statków i kadłubów jednostek rybackich. Menedżment stoczni nie przeprowadził jednak głębokiej restrukturyzacji polegającej na dostosowaniu struktur i filozofii funkcjonowania firmy do nowych warunków działania. W efekcie od początku transformacji kilkakrotnie organ założycielski dokonywał zmiany kierownictwa przedsiębiorstwa.

Zmiany w organizacjach mogą być: samoistne (kiedy inicjatywa rodzi się wewnątrz organizacji) lub wymuszone przez otoczenie; rozwojowe (gdy poprawia się sprawność instytucji), a zachowawcze, kiedy utrzymuje się dotychczasowy poziom zorganizowania. Zmiany ocenia się jako pozytywne, jeśli realne wyniki użyteczne przewyższają nakłady, a negatywne, jeśli osiągane wyniki są ujemne. Z obserwacji zachowań przedsiębiorstw gospodarki morskiej widać wyraźnie, że tam gdzie dokonywano zmian o charakterze zachowawczym wcześniej czy później następowała eliminacja firm z rynku. Dało się to zaobserwować na przykładzie byłego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego Navimor, którego obroty uzależnione były od rynku byłego ZSRR. Po 1989 roku przedsiębiorstwo zostało przekształcone w kilkanaście spółek pracowniczych, z których tylko cztery utrzymały się na rynku po sześciu latach działalności w gospodarce rynkowej.

Wśród czynników decydujących o podjęciu zmian organizacyjnych wymienia się:

- zmiany w otoczeniu rynkowym,
- postęp techniczny implikujący przemiany w technologii wytwarzania towarów i usług, oraz
- zmianę czynników produkcji i rodzajów działalności.

[2] **Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1981, tom III s. 45.**

Restrukturyzacja w polskich przedsiębiorstwach wynikała z konieczności przystosowania się do działania na rynku bez parasola ochronnego państwa. B. Pełka [1992, s. 84] restrukturyzację przedsiębiorstwa definiuje jako "zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej [...] w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji systemu zarządzania oraz jego statusu prawno-organizacyjnego". Natomiast J. Penc [1994 s. 210] rozwija ten pogląd o element aksjologiczny wskazując, że „restrukturyzacja to ogól przedsięwzięć organizatorskich zmierzających do zmiany istniejącej struktury na nową, bardziej sprawną charakteryzującą się wyższą efektywnością, czyli organizacyjne, techniczne i ekonomiczne dostosowanie się firmy do wymagań zmieniającego się otoczenia zapewniające jej lepsze zaspokajanie potrzeb rynku i korzystniejszą współpracę". Jeśli przyjmiemy, że w przedsiębiorstwie każda zmiana jest działaniem świadomym, to wtedy jej istota „...polega na przejściu organizacji gospodarczej ze stanu dotychczasowego do stanu innego jednoznacznie odmiennego" [Czermiński 1993, s. 144]. Aktywność przedsiębiorstwa w tworzeniu struktur jest warunkiem utrzymania ekspansywności firmy w kontaktach z rynkiem. Restrukturyzacja **jest zespołem działań, którego zadaniem jest dostosowanie organizacji do rynku docelowego,** ponieważ właśnie ten rynek weryfikuje skuteczność przeprowadzonych zmian. Do czynników determinujących procesy restrukturyzacyjne B. Wyżnikiewicz [1987, s. 20] zalicza: postęp techniczny i zmiany w technologii produkcji, wprowadzanie nowych metod zarządzania, zmiany w handlu zagranicznym i współpracy międzynarodowej, rozwój substytucji czynników produkcji i rodzajów działalności oraz zmiany w krajowym popycie końcowym[3]. W gospodarce rynkowej podstawowym celem restrukturyzacji jest utrzymanie kontaktu z rynkami docelowymi, zachowanie dynamiki i konkurencyjności przedsiębiorstwa, poprzez wszelkie działania usprawniające funkcjonowania łańcucha wartości firmy. Upraszczając podejście Druckera **restrukturyzacja** odnosi się wiec do czterech **sfer działalności** firmy [Kusak, Kowalczyk, Frydryk, 1996, s. 13]: **produkcyjnej** (obejmującej procesy wytwarzania i działania logistyczne), **organizacyjnej** (przeobrażenia systemów zarządzania, kierowania, motywacyjnych, obiegu informacji i organizacji pracy), **finansowej** (koszty, rentowność, struktura zasobów kapitałowych i sterowanie płynnością finansową), **marketingowej** (produkty i możliwości jego sprzedaży, w tym kanałów dystrybucji, działań marketingowych, doboru kadry handlowej)[4].

Prawidłowo przeprowadzona reorganizacja powinna zostać dokonana w następujących **etapach:**

1) rozpoznanie realnej lub (czasami wyimaginowanej) potrzeby;

2) konkretyzacja celu i zakresu przewidywanej zmiany organizacyjnej, które polegają na przeprowadzeniu diagnozy stanu organizacji i otoczenia, zdefiniowaniu problemu, identyfikacji niesprawności;

[3] **B. Wyżnikicwicz „Zmiany strukturalne w gospodarce. Prawidłowości i ograniczenia" PWE Warszawa 1987 s. 20-21 .**

[4] **A. Kusak, J. Kowalczyk, J. Frydryk „Analizy finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw" Zielona Góra 1996 s. 13**

3) opracowanie planu reorganizacji, w którym ująć należy metodą jej przeprowadzenia (kompleksową lub odcinkową), wybrać strategią zmiany, dokonać preparacji prac projektowych, zaprojektować warianty rozwiązań przeprowadzenia zmiany;

4) wykonać plan reorganizacji;

5) przeprowadzić kontrolą i dokonać oceny dokonanej zmiany organizacyjnej.

Podejmując się zmian organizacyjnych w firmie należy liczyć sią ukrytym (podświadomym) lub jawnym oporem ze strony części pracowników wykonawczych i kierowników szczebli pośrednich. W praktyce zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej stwierdzano również opór przeciwko zmianom wśród członków naczelnego kierownictwa. Ponieważ zmiany organizacyjne wiążą sią nierzadko z przesunięciami na stanowiskach, im będą one głębsze tym większe towarzyszyć będą im emocje. Opory wobec zmian mogą wynikać z następujących przyczyn [Penc, 1992]:

1) niezrozumienia zmian w wyniku braku rzetelnej informacji,

2) braku pozytywnych doświadczeń w podejmowaniu nowych działań i związana z tym obawa przed popełnieniem błędu,

3) niepokój przed utratą prestiżu,

4) założenie, że zmiany zwiększą wymagania, którym pracownik nie będzie w stanie sprostać,

5) założenie, że poparcie zmiany narazi współpracowników na straty,

6) zmiany są wprowadzane zbyt często,

7) dominuje w firmie skłonność do działania w oparciu o stare wzorce,

8) pracownicy nie ufają kierownictwu i obawiają się, że korzyści ze strat nie wyrównają zmian,

9) zakłada się, że zmiana grozi pogorszeniem między wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem pracy,

10) zmiana nie uwzględnia utrwalonych w firmie wzorów i norm postępowania,

11) poparcie zmiany organizacyjnej oznacza przyznanie się do błędnych decyzji w przeszłości,

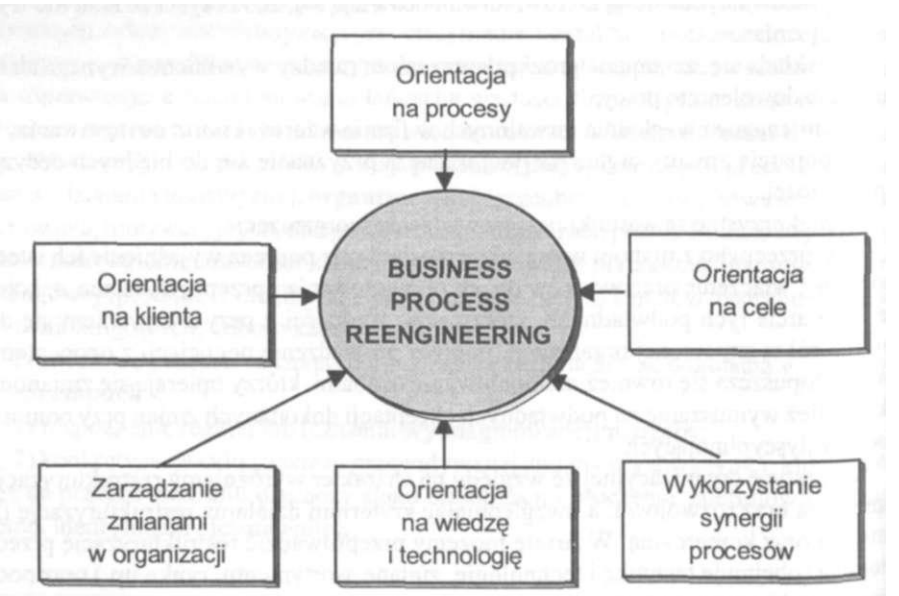
12) niekorzystne są warunki przeprowadzenia reorganizacji.

Opór przeciwko zmianom w organizacji osłabia się poprzez wyjaśnienie ich istoty i potrzeby, włączenie pracowników do ich przygotowania i przeprowadzenia, szkolenie i wsparcie tych podwładnych, którzy maja trudności z przystosowaniem się do nowych ról w zmienionej organizacji, poprzez prowadzenie negocjacji z oponentami zmian. Dopuszcza się również manipulowanie osobami, którzy opierają się zmianom, jak również wymuszanie na podwładnych akceptacji dokonanych zmian przy pomocy środków dyscyplinujących.

W praktyce organizacyjnej ze względu na charakter wyróżniamy restrukturyzację naprawczą oraz rozwojową, a uwzględniając kryterium działania restrukturyzację finansową oraz komercyjną. W firmie możemy przeprowadzić restrukturyzację przedmiotową (obejmuje technikę i technologię, zmianę asortymentu, rynku itp.) oraz podmiotową (obejmuje strukturę własnościową i organizacyjną)[1].

[1] **B. Nogalski: Zmiany w organizacjach, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Gdańsk 1994.**

Nakładające się zmiany w otoczeniu mikro i makroekonomicznym powodowały, że powierzchowne, często kosmetyczne zmiany organizacyjne firmy nie wystarczały do utrzymania się na rynku i zapewnienia sprawności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Potrzebna była **radykalna reorganizacja.** Koncepcja i zespół rozwiązań obejmujący zespół głębokich zmian organizacyjnych przyjęły w ślad za literaturą angielskojęzyczną nazwę **„business reengineering"** (w skrócie - BR) lub „business process reengineering" (w skrócie - BPR). Koncepcja BR zrodziła się w drugiej połowie lat 80. w trakcie prac prowadzonych przez Sloan School Massachusetts Institute of Technology w ramach programu „Management in the 90s". Michael Hammer i James Champy [Business Reengineering, wyd. polskie: Re-engineering w przedsiębiorstwie, 1996], twórcy koncepcji BR podkreślają, że jej istotą jest kuracja przedsiębiorstwa poprzez radykalną zmianę jego organizacji pod kątem zorientowania na procesy gospodarcze. Od tego czasu pojawiło się wiele nowych nazw opisujących to samo pojęcie, jak: business engineering, business process reengineering, business process redesign, process innovation. Business reengineering należy więc traktować jak instrument zarządzania przedsiębiorstwem korzystający z doświadczeń we wdrażaniu lean production, lean management, just in time, total quality management, czy benchmarking. Na rysunku 6. przedstawiono w ujęciu modelowym (podstawowym) istotę koncepcji BR, która postuluje korzystanie z nowoczesnej wiedzy twórcze łączenie czynników decydujących o sprawności i efektywności reorganizacji.

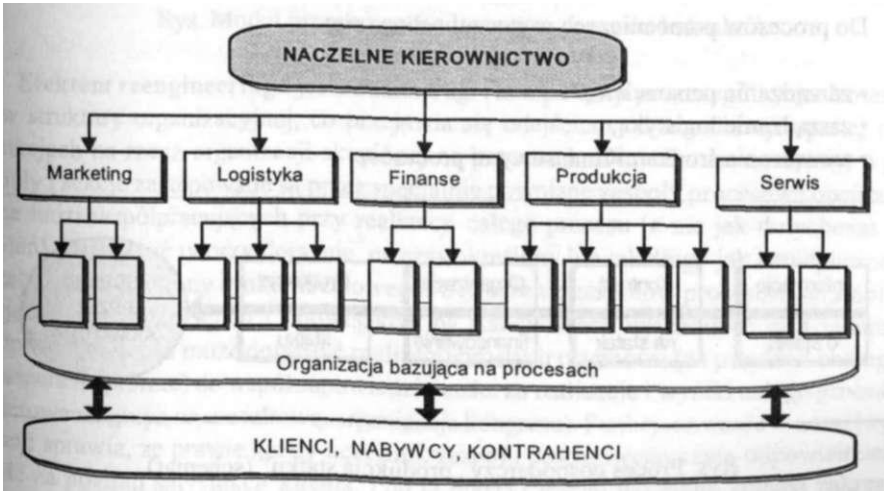


Rys. Model Business Process Reengineering

W gospodarkach o ustabilizowanym systemie rynkowym do utrzymania konkurencyjności organizacji wystarcza wciąż skupienie się na jednym lub dwóch wymienionych sposobach zarządzania firmą. Z obserwacji zachowań przedsiębiorstw gospodarki morskiej w okresie transformacji wynika, że wyszczuplenie struktur (lean management), wprowadzenie zasady „wszystko na czas" (just in time) czy procedur kompleksowego zarządzania jakością (TQM) nie zawsze przynosi zadowalające efekty ekonomiczne.

Tak więc działania organizatorskie skoncentrowane na zaspokojenie rynków docelowych w turbulentnych warunkach transformacji opierać powinny się na organizowanie pracy wokół procesów i ich wyników. Jeśli przyjmiemy, że w przedsiębiorstwie zorientowanym rynkowo proces jest to zbiór wzajemnie powiązanych zasobów (pracy, kapitału, technologii), które przekształcane są w celowo zorganizowanym łańcuchu działań w wartość dla klienta, to proces ten ma sens ekonomiczny tylko wtedy, jeśli w jego wyniku dochodzi do przyrostu wartości dodanej.

Mimo, ze koncepcja Business Reengineering poiega na takiej reorganizacji w wyniku której działanie przedsiębiorstwa bazuje na procesach, a nie na funkcjach, to nie oznacza to rezygnacji ze spełniania tych funkcji. W wyniku przeprowadzenia BR zmienia się układ powiązań między komórkami funkcjonalnymi. Logistyka, przygotowanie produkcji, produkcja, nadzór techniczny, gospodarka materiałowa, rachunkowość czy finanse, nie funkcjonują we względnym wyodrębnieniu lecz spełniają swe role w ramach przebiegających przez nie procesów. Procesy łączą więc funkcje jakby w układzie poziomym w zakresie umożliwiającym realizację funkcji celu odpowiadającą poziomowi wartości oczekiwanej przez klienta, wykraczając najczęściej poza dział przedsiębiorstwa lub kompetencje jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację jednej funkcji.



Rys. Organizacja stoczni wytwórczej - funkcjonalna i po BR (model)

Metodyka B P R przewiduje następujące etapy reorganizacji:

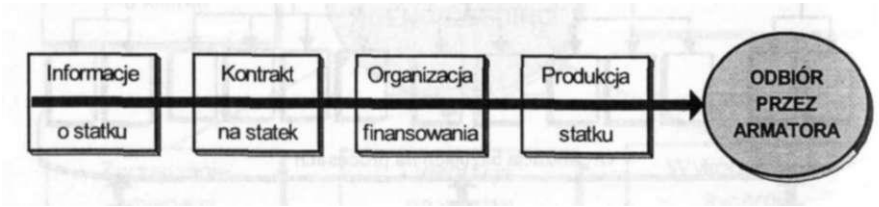
- rozpoznanie i wybranie rynku docelowego,
- wyodrębnienie i dostosowanie do tego rynku istotnych procesów,
- opracowanie mapy procesów i podprocesów odzwierciedlającej relacje pomiędzy istniejącymi i tworzonymi komórkami organizacji,
- opracowanie nowego lub wybór procesu pozwalającego na zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klientów,
- ustalenie narzędzi pomiaru do oceny rezultatów wybranego procesu (np. rentowność przedsięwzięcia, cykl wykonania, terminowość przebiegu faz procesu itp.),
- realizacja procesu,
- weryfikacja wybranego procesu przez samokontrolę (ocena sprawności organizacyjnej i efektywności ekonomicznej procesu) i zapoznanie się z opinią klienta, porównanie procesu z najlepszymi (benchmarking),
- projektowanie nowego lub dostosowanie działającego procesu do zmian na rynku,
- kontrola i ocena efektywności nowego (zmienionego) procesu, weryfikacja, korekta, rekonstrukcja następnego istotnego procesu[6].

Przedmiotem reorganizacji mogą być zarówno **procesy podstawowe** jak i **pomocnicze.** Na przykład w stoczni wyróżnić można następujące procesy podstawowe:

- badanie rynku i budowa portfela kontraktów,
- organizowanie finansowania kontraktów,
- projektowanie wyrobów (statków, konstrukcji pływających),
- przygotowanie produkcji,
- produkcja.

Do procesów pomocniczych w stoczni zalicza się:

- zarządzanie personelem,
- zarządzanie logistyką,
- zarządzania środkami finansowymi procesów.



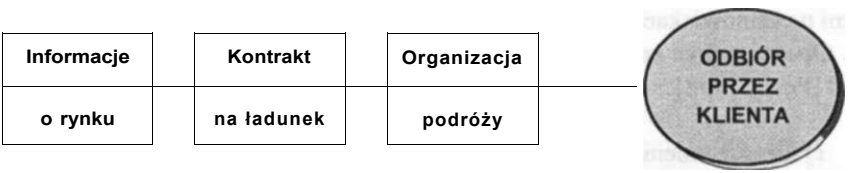
Rys. Proces gospodarczy „produkcja statku" (schemat)

'Zob. szerzej: A. Klenicwski, Rc-cngincering - gruntowna zmiana całych procesów. „Przegląd organizacji" nr 11/1997

Decyzja o dokonaniu w firmie reengineeringu powoduje:

- zmiany w ciągu czynności składowych realizacji procesu ignorujące w istotnym stopniu dotychczasowy układ organizacyjny,
- przypisanie zakresu czynności różnych stanowisk do jednego stanowiska,
- zmiany w rozkładzie ciężaru odpowiedzialności, z preferencją delegowania uprawnień na niższe szczeble kierowania,
- skrócenie dróg przepływu informacji,
- ograniczenie funkcji kontrolnych,
- efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym narzędzi informatycznych[7].

W wyniku reengineeringu dochodzi do zmiany przebiegu szczególnie tych procesów, które mają ścisły związek z dostarczaniem nabywcy oczekiwanych przez niego wartości. W stoczniach proces produkcji i remontów odbywa się w ścisłym związku z klientem i profilowany jest pod kątem jego zmieniających potrzeb. Armatorzy promowi dostosowują pakiety usług do potrzeb i możliwości klientów. Przedsiębiorstwa połowowe posiadające porty i przetwórnie rozszerzają ofertę o nowe usługi.



Rys. Model procesu gospodarczego „przewóz ładunku"

Efektem reengineeringu jest zmiana wagi i kompetencji poszczególnych elementów struktury organizacyjnej, co przejawia się odejściem od organizacji opartej na funkcjach na rzecz organizacji skupionej na procesach. Dotychczasowe działy, wydziały i sekcje zastępowane są przez specjalnie powołane zespoły procesowe obejmujące ludzi współpracujących przy realizacji całego procesu (a nie jak dotychczas - zadań). Zespoły te tworzy doraźnie, na czas określony lub tak długo jak istnieje zapotrzebowanie ze strony rynku docelowego. Utworzenie zespołów procesowych implikuje zmiany kompetencji i obowiązków na stanowiskach włączonych w działania. Odpowiedzialność może dotyczyć realizacji prostych czynności (na przykład obsługa pasażera na promie) do współodpowiedzialności za realizację i wyniki całego procesu (kierowanie grupą wycieczkową, organizacja kongresu). Funkcjonowanie w nowej sytuacji sprawia, ze prawie każdy uczestnik zespołu procesowego czuje odpowiedzialność za poziom satysfakcji klienta. Pod tą presją częściej następuje zmiana zakresu

[7] Tamże.

produkcji, a tworzenie nawet wyrobu materialnego (towaru) przybiera charakter usługi. Praca w takim układzie staje się bardziej wielowymiarowa, przez co wymaga wyższych kwalifikacji, ale w przypadku zadowolenia klienta częściej przynosi satysfakcję. BR wymaga odejścia do sztywnych systemów motywacyjnych. Podstawą wynagrodzenia staje się wkład pracy i jej wynik - tworzenie wartości dla klienta. Istotnym elementem jest różnicowanie wynagradzania kadry kierującej i pracowników wykonawczych. Następuje zmiana relacji między stałą częścią wynagrodzenia, a jej częścią ruchomą, na korzyść tej ostatniej. Premia związana jest ściśle z poziomem satysfakcji klienta. Istotną zmianą jest również fakt, że tradycyjny rachunek kosztów i zysków zastąpiony zostaje rachunkiem kosztów i zysków wyodrębnionych procesów. Tak na przykład w przedsiębiorstwie armatorskim ocenie efektywności ekonomicznej poddawana jest każda podróż. W Transoceanie, który wykorzystuje chłodniowce do przewozu ryby z Morza Ochockiego do Polski, na podróż powrotną przez Atlantyk kontraktuje się ładunki obce wymagające transportu w chłodniach. W ten sposób zapewnia się wykorzystanie ładowni statku i eliminuje podróże bez ładunków.

Podejmując się zmian organizacyjnych w firmie należy liczyć się ukrytym (podświadomym) lub jawnym oporem ze strony części pracowników wykonawczych i kierowników. Ponieważ zmiany organizacyjne wiążą się nierzadko z przesunięciami na stanowiskach, im będą one głębsze tym większe towarzysze będą im emocje. Opory wobec zmian w organizacjach mogą wynikać z następujących przyczyn [Penc, 1992]:

1) niezrozumienia zmian w wyniku braku rzetelnej informacji,
2) braku pozytywnych doświadczeń w podejmowaniu nowych działań i związana z tym obawa przed popełnieniem błędu,
3) niepokój przed utratą prestiżu,
4) założenie, że zmiany zwiększą wymagania, którym pracownik nie będzie w stanie sprostać,
5) założenie, że poparcie zmiany narazi współpracowników na straty,
6) zmiany są wprowadzane zbyt często,
7) dominuje w firmie skłonność do działania w oparciu o stare wzorce,
8) pracownicy nie ufają kierownictwu i obawiają się, że korzyści ze strat nie wyrównają zmian,
9) zakłada się, żę zmiana grozi pogorszeniem między wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem pracy,
10) zmiana nie uwzględnia utrwalonych w firmie wzorów i norm postępowania,
11) poparcie zmiany organizacyjnej oznacza przyznanie się do błędnych decyzji w przeszłości,
12) niekorzystne są warunki przeprowadzenia reorganizacji.

Opór przeciwko zmianom w organizacji można osłabić poprzez wyjaśnienie ich istoty i potrzeby, włączenie pracowników do ich przygotowania i przeprowadzenia, szkolenie i wsparcie tych podwładnych, którzy maja trudności z przystosowaniem się

do nowych ról w zmienionej organizacji, poprzez prowadzenie negocjacji z oponenetami zmian. Dopuszcza się również manipulowanie osobami, którzy opierają się zmianom, jak również wymuszanie na podwładnych akceptacji dokonanych zmian przy pomocy środków dyscyplinujących.

W praktyce organizacyjnej ze względu na charakter wyróżniamy **restrukturyzację naprawczą** oraz **rozwojową,** a uwzględniając kryterium działania **restrukturyzację finansową** oraz **komercyjną.** W firmie możemy przeprowadzić restruktyrazację przedmiotową (obejmuje technikę i techonologię, zmianę asortymentu, rynku itp.) oraz podmiotową (obejmuje strukturę własnościową i organizacyjną).

5. **Procesy decyzyjne**

Definicje decyzji

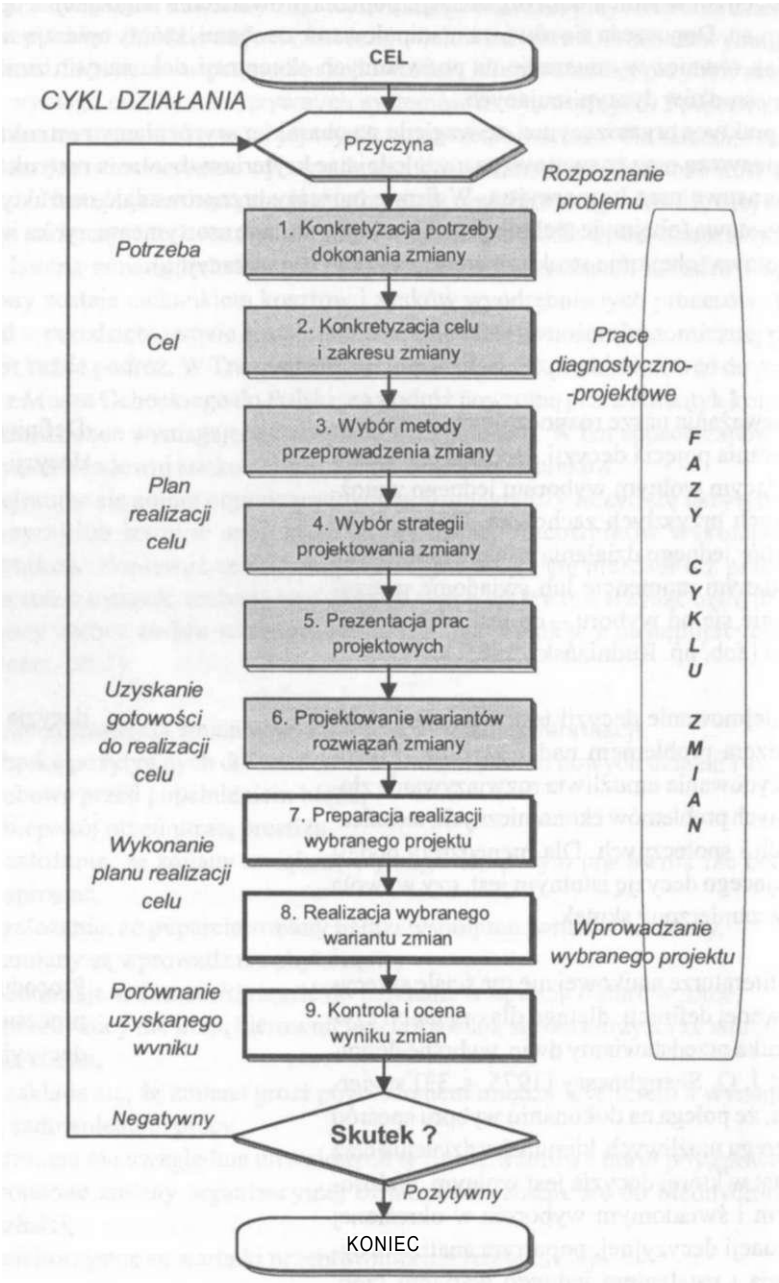
Rozważania nasze rozpoczniemy od sprecyzowania pojęcia decyzji. Decyzja jest aktem będącym wolnym wyborem jednego z możliwych przyszłych zachowań. Decyzja - to wybór jednego działania z wielu możliwych w danym momencie lub świadome wstrzymanie się od wyboru - co jest także wyborem [zob. np. Rudniański, 1985, s. 51]

decyzja

Podejmowanie decyzji jest w działaniu menedżera problemem nader ważkim. Proces decydowania umożliwia rozwiązywanie złożonych problemów ekonomicznych, technicznych i społecznych. Dla menedżrera podejmującego decyzję istotnym jest, czy wywoła ona zamierzony skutek.

Procedura procesu decyzyjnego

W literaturze naukowej nie ma ściśle sprecyzowanej definicji, dlatego dla orientacji czytelnika przedstawiamy dwie wybrane definicje: J. O. Shanghnessy [1975, s. 33] stwierdza, że polega na dokonaniu wyboru spośród szeregu możliwych kierunków działania oraz inną: w której decyzja jest wolnym, nielosowym i świadomym wyborem w określonej sytuacji decyzyjnej, popartym analizą decyzyjną i ustaleniem jednego wariantu [zob. szerzej: A. Czermiński, M. Czapiewski: Organizacja procesu decyzyjnego UG 1995 r.]



Rys. Organizacja procesu decyzyjnego

Procedura procesu decyzyjnego składa się z czterech podstawowych faz: zbadania sytuacji, opracowania wariantów, oceny wariantów i wybrania najlepszego, wprowadzenia i kontroli. Sprawność i efektywność podjętych decyzji zależy od właściwego pełnienia ról przez podwładnych. Te syntetyczne informacje dotyczące procesu decyzyjnego pozwalają stwierdzić , że od menedżerów przyszłość wymagać będzie zdolności, umiejętności, kreatywności, rozumianej jako odkrywanie, projektowanie, wynajdowanie, porządkowanie.

Technika poszukiwania rozwiązań

Cechy menedżera

Podsumowanie

Organizowanie jest tworzeniem organizacji, a więc takiej całości, której wszystkie składniki wspólnie przyczyniają się do powodzenia całości. Polega ono na ustaleniu tych składników, wyodrębnieniu ich z otoczenia i następnie celowym połączeniu. Ważną sprawą w procesie organizowania jest dokładne wyeksponowanie członu naczelnie uzależniającego, czyli elementu, który decyduje o sprawnym działaniu organizacji, a często ojej istnieniu. Może to być stanowisko jednoosobowe lub grupujące większą ilość osób. Na okręcie funkcję członu naczelnie uzależniającego spełnia dowódca. W organizacji występują więzi służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne oraz zależności hierarchiczne i funkcjonalne.

W organizowaniu należy przestrzegać następujących zasad: celowości, specjalizacji, rozgraniczenia kompetencji, jednoosobowego kierownictwa, rozpiętości kierownia (nadzoru). Prawidłowo przeprowadzone konstruowanie modelu organizacji przebiega w cyklu, na który składa się pięć zasadniczych etapów: ustalanie celów i podział zadań, integracja struktur organizacyjnych, budowa systemu informacyjnego, forma!izowanie struktury organizacyjnej oraz dobór ludzi i środków rzeczowych do zbudowanej struktury organizacyjnej. We wstępnej fazie budowy modelu organizacji należy określić cele podstawowe i pomocnicze oraz dokonać podziału zadań i czynności. Kolejny krok - to integracja stanowisk dowódczych i wykonawczych. Formalizowanie struktury organizacyjnej polega na utrwaleniu struktur i procedur poprzez wprowadzenie do instytucji regulaminów, instrukcji, statutów, schematów organizacyjnych. Przekształcenie modelu w organizację rzeczywistą dokonuje się poprzez odpowiednie przyporządkowanie ludzi i środków materialnych. Dobór ludzi na stanowiska powinien być staranny i odbywać się według takiej procedury, która pozwoli na zminimalizowanie przypadkowości i subiektywizmu w procesach dowodzenia i działaniach wykonawczych.

Zmiany w otoczeniu gospodarczym sprawiają, że firmy aby przetrwać muszą się rozwijać. Jednym z najczęściej podejmowanych działań jest reorganizacja polegająca na takiej przebudowie organizacji, która umożliwi wypełnianie dotychczasowej lub skorygowanej misji w nowej rzeczywistości. Reorganizacja obejmuje zmiany struktur organizacyjnych, relacji między ludźmi oraz zasobami, które składają się na organizację rzeczywistą. Najczęściej wraz ze zmianą organizacji dochodzi do przeobrażenia funkcjonującego w niej systemu wartości, jej kultury. Źle przeprowadzana zmiana organizacyjna, nie pozwalająca do przystosowania się do nagłej zmiany w otoczeniu prowadzić może do regresu a nawet upadku firmy. Prawidłowo przeprowadzona zmiana organizacji powinna zostać przeprowadzona według algorytmu obejmującego artykulację przyczyny, ustalenie celu i metody, przygotowanie projektu nowej organizacji oraz wykonanie i kontrolę efektów przeprowadzonej reorganizacji. Wprowadzając zmiany w organizacji należy liczyć się z oporem ze strony ludzi i materii (techologii). W celu zminimalizowania oporu ze strony ludzi należy stosować szeroką gamę działań wyjaśniających istotę zmian, wspomagających i dyscyplinujących podwładnych. Procedura procesu decyzyjnego składa się z czterech podstawowych faz: zbadania sytuacji, opracowania wariantów, oceny wariantów i wybrania najlepszego, wprowadzenia i kontroli, a sprawność i efektywność podjętych decyzji zależy od właściwego pełnienia ról przez podwładnych.

Problemy do przemyślenia:

1. Co to jest organizowanie? Scharakteryzuj etapy tego procesu.
2. 0pisz więzi organizacyjne w znanej ci firmie?
3. Jakie czynności należy przedsięwziąć przystępując do budowy organizacji?
4 jakie cele należy uwzględnić przy budowie struktur organizacyjnych firmy produkcyjnej, a jakie zorientowanej na wykonywanie usług?
5. Na czym polega integracja organizacyjna?
ó. Jakie kryteria należy uwzględniać w procesie integracji struktur organizacyjnych?
7. Podaj przykłady znanych ci struktur organizacyjnych.
8. Na czym polega formalizowanie struktury organizacyjnej?
9. Wyjaśnij istotę doboru ludzi do działu marketingu firmy produkcyjnej i usługowej? Rozpatrz podobieństwa i różnice.
10. Jakie kryteria obowiązują przy doborze środków rzeczowych do firmy produkcyjnej, a jakie do usługowej. Wyjaśnij podobieństwa i różnice.
11. Wyjaśnij istotę reorganizacji.
12. Scharakteryzuj cykl zmiany organizacji.
13. Opisz przyczyny występowania oporu przeciwko zmianom w organizacji.
14. Przemyśl sposoby przełamania oporów przeciwko zmianom w organizacji.
15. Wymień etapy podejmowania decyzji.
16. Co rozumiesz przez sytuację decyzyjną?
17. Na czym polega technika poszukiwania rozwiązań?
18. Cechy menedżera.
19. Na czym polega procedura podejmowania decyzji?

LITERATURA:

1. CZERMIŃSKI A., CZAPIEWSKI M.: Organizacja procesu decyzyjnego; Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1995 r.
2. CZERMIŃSKI A., JAMROGA J., RUTKA R.: Organizacja i zarządzanie, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983.
3. GRZYBOWSKI M.: Metodyka projektowania i wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach gosodarki morskiej w warunkach transformacji gospodarczej. WSAiB, Gdynia 1998.
4. MARCH G., SIMON A.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 1964.
5. FRĄCKIEWICZ J.L.: Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.
6. JERMAKOWICZ W.: Struktury organizacyjne a cykl: nauka-transformacja-produkcja, (w:) „Organizacja i Kierowanie" 1978, nr 2, s.53-71.
7. KAZIMIER L.J.: Principies ofmanagement. MCGrow-Hill Book Co, New York 1969.
8. KOZDRÓJ A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM, „Organizacja i Kierowanie" 1991, nr 1 (63).
9. KRZYŻANOWSKI L.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, Warszawa 1992.
10. KURNAL J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.
11. MIKOŁAJCZYK Z.: Techniki organizatorskie. PWN, Warszawa 1977.
12. MREŁA M.: Nowe koncepcje struktur organizacyjnych, (w:) „Przegląd Organizacji" 1975, nr 4.
13. MREŁA M.: Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa. PWE, Warszawa 1983.
14. OBŁÓJ K.: Zarządzanie. Ujęcie praktyczne. PWE, Warszawa 1986. Organizational Management, Charted Institute ofPublic Finance and Accountancy, BPP Publishing Limited, 1992.
15. PENC J.: Sterowanie zmianami w organizacji, „Problemy" 1992, nr 10.
16. PSZCZOŁOWSKI T: Organizacja od dołu i od góry. WP, Warszawa 1984.
17. RUDNIAŃSKI J.: Przed decyzją, PWN , W-wa 1985 r.
18. SHANGHESSY J. O.: Organizacja w przedsiębiorstwie , W-wa 1975 r.
19. STEINMANN H., SCHREYOGG G.: Zarządzanie. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
20. STONER J.A.F., WANKEL Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
21. TOWSEND R.: Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju. KiW, Warszawa 1974.
22. WAWRZYNIAK B.: Organizacja formalna zakładu pracy. PWE, Warszawa 1972.

Rozdział 7.

MOTYWOWANIE PERSONELU

Tematyka

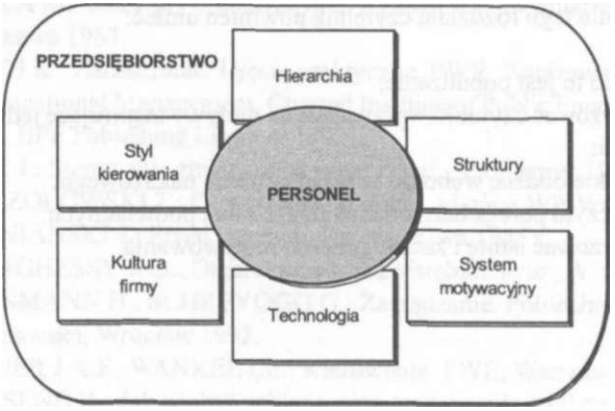
1. Psychologiczne podstawy pobudzania
2. Harmonizowanie
3. Motywowanie
4. System nakazowy

Cele kształcenia

Po przeczytaniu tego rozdziału czytelnik powinien umieć:

1. Wyjaśnić, co to jest pobudzanie;
2. Scharakteryzować czynniki wpływające na motywy inspirujące jednostkę do działania;
3. Określić, jakie bodźce wchodzą w skład systemu nakazowego;
4. Opisać, na czym polega harmonizowanie działań podwładnych;
5. Scharakteryzować istotę i zasady procesu motywowania.

W organizacji służącej otoczeniu funkcjonować musi całościowy system motywowania obejmujący pracowników wykonawczych i kierowników, dostawców i dystrybutorów, jest wtopiony w kulturę przedsiębiorstwa i sprzężony z preferowanym przez menedżerów stylem kierowania. W konstruowaniu produktu (towaru, usługi) odpowiadającego zidentyfikowanym potrzebom rynku docelowego, ustalaniu jego ceny i informowaniu wybranych segmentów rynku o ofercie i jej cechach za pośrednictwem ukierunkowanej promocji i reklamy i wreszcie w dystrybucji produktu pozwalającej na jego dotarcie do klienta uczestniczy bowiem wiele osób i komórek organizacyjnych. Efektywność pracy wymienionych zespołów zależy w dużym stopniu od doboru kadr i kompozycji bodźców użytych w procesie kierowania ludźmi oraz od stopnia koordynacji ich działalności. Innego rodzaju bodźców i stylu kierowania w odniesieniu do zespołów zajmujących się projektowaniem produktów i kampanii promocyjnych, innego typu motywy kierują pracownikami działów dystrybucji i sprzedaży, jeszcze innego rodzaju satysfakcji oczekują pracownicy o unikalnych, specyficznych umiejętnościach, od których wymaga się dużej samodzielności. „Trudno o coś bardziej podniecającego niż naprawdę doskonała współpraca między ludźmi, osiąganie przez nich sukcesów i urzeczywistnianie marzeń" - mówi Jack Welch, prezes General Electric w wywiadzie dla Der Spigel. „...moi ludzie rosną w trakcie wykonywania kolejnych zadań, Jack Welch rośnie każdego dnia, cała firma rośnie ponieważ ma odpowiednią atmosferę" - mówi prezes GE [cyt. za: Zarządzanie na Świecie nr 10/1997: „Szef GE o swym stylu zarządzania"].



Rys. 1. Personel w centrum organizacji

Nie tylko pracownicy działu marketingu i sprzedawcy - przedostanie ogniwo kanału marketingowego - decydują o efektywności całego zespołu ludzi, którzy poświęcili swój czas, umiejętności i środki na wytworzenie wartości oczekiwanych przez klienta.

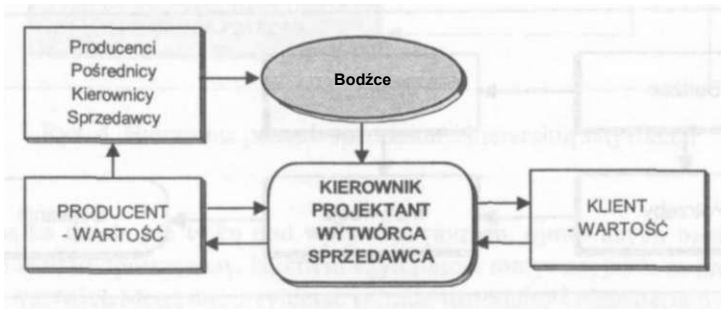
Błąd lub niesprawność sprzedawcy może doprowadzić do tego, że wysiłek twórców produktu pójdzie na marne. Lecz źle zaprojektowany produkt może z kolei sprawić, że nakłady poniesione na jego wytworzenie, promocję i dystrybucję pójdą na marne. Nieprawidłowo wykonana usługa, jak nieudany zabieg chirurgiczny, błąd w ocenie stanu zaworu bezpieczeństwa w kotle centralnego ogrzewania, źle wyremontowany układ kierowniczy w samochodzie grożą tragicznymi, nieodwracalnymi konsekwencjami.

Kultura firmy, styl kierowania i właściwy dobór bodźców mobilizujących pracowników do twórczej i efektywnej pracy, koordynacja zespołów we wszystkich elementach łańcucha wartości i w całej organizacji służącej otoczeniu, a więc zorientowanej na klienta, umożliwia firmie zachowanie na rynku pozycji konkurencyjnej, zapewnia szybkie dostosowywanie się do zmian gustów i potrzeb nabywców, pozwala na odpieranie ataków konkurencji. Dlatego nie technologia i kapitał decydują o żywotności firmy lecz jej personel. „Weźcie mój majątek ale pozostawcie mi moją organizację, a za pięć lat będę miał wszystko z powrotem" powiedział przed laty Alfred P. Sloan, były prezes General Motors. Motywacja i innowacyjność projektantów, kierowników promocji, dystrybutorów i sprzedawców decydują o sprawności przepływu strumieni wartości między producentem i klientem.

Elastyczność menedżmentu i skuteczny system pobudzania w przedsiębiorstwie jest warunkiem niezbędnym dotarcia z wyrobem i usługą w sposób w pełni satysfakcjonujący klienta i doprowadzenia do transakcji satysfakcjonującej obie strony.

1. Psychologiczne podstawy pobudzania

Pobudzanie polega na oddziaływaniu kierownika na podwładnego za pomocą dostępnych mu bodźców, tak by podwładny wykonywał zadania zgodnie z intencjami kierownika i celami organizacji. Pobudzanie jest działaniem regulacyjnym, co oznacza, że rodzaje i zakres stosowania bodźców kierownik uzależnia od osobowości podwładnego, jego hierarchii wartości i ról, jakie spełnia on w organizacji.



Rys. 2. Usytuowanie bodźców w systemie kierowania i wymiany wartości

Bodźce są zbiorem stanów otoczenia, poleceń menedżera (kierownika, przełożonego) i motywacji podwładnego (projektanta, przedstawiciela firmy, sprzedawcy). Za pomocą bodźców określonych regułami organizacji i w wyniku umiejętnego rozpoznania motywacji podwładnego, kierownik może wywierać wpływ na podwładnego w celu realizacji celów organizacji. Natomiast na bodźce wynikające za stanów otoczenia, na przykład działania innych ludzi (interpersonalne), czy sytuacje niezależne od przełożonego i podwładnego (np. sytuacja na konkurencyjnym rynku, zmiana prawa celnego, handlowego) kierownik nie ma wpływu.

Najogólniejszy podział bodźców obejmuje bodźce materialne (płaca, dodatki, nagrody, premie) i niematerialne (uznanie grupy, przełożonego, satysfakcja z wykonywanej pracy, partycypowanie w kierowaniu, udział w szkoleniach, podejmowaniu decyzji itp.). Jedne i drugie oddziałują na potrzeby człowieka, które stanowią o jego celowym zachowaniu. Przedstawiciel prakseologicznego nurtu naukowego kierowania, Jan Zieleniewski [1982, s. 443] zauważa, że „(...) skuteczność systemu bodźców zależy od jego wewnętrznej spoistości". Należy więc „(...) tak dobierać bodźce, aby jedne nie hamowały drugich - lecz przeciwnie, żeby się wzajemnie wzmacniały", podkreśla Zieleniewski.

W kierowaniu ludźmi najpowszechniej przyjmuje się szeroko znany pogląd Masłowa, że działania człowieka wynikają z konieczności zaspokojenia indywidualnych potrzeb:

1) fizjologicznych (głód, pragnienie, seks itp.),

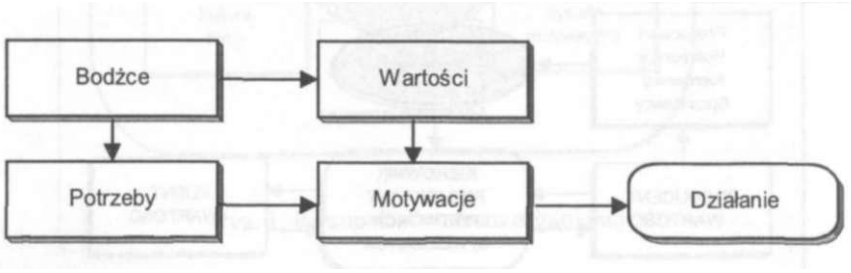
2) bezpieczeństwa (pewności, ochrony socjalnej, obrony przed agresją itp.),

3) przynależności do grup społecznych (miłości, czułości),

4) uznania ze strony innych ludzi i potwierdzenia własnej wartości (szacunku ze strony otoczenia),

5) samorealizacji (potrzeba zrealizowania pragnień, zainteresowań, dążenie do samourzeczywistnienia) [Effective (...), 1992, s. 125-126].

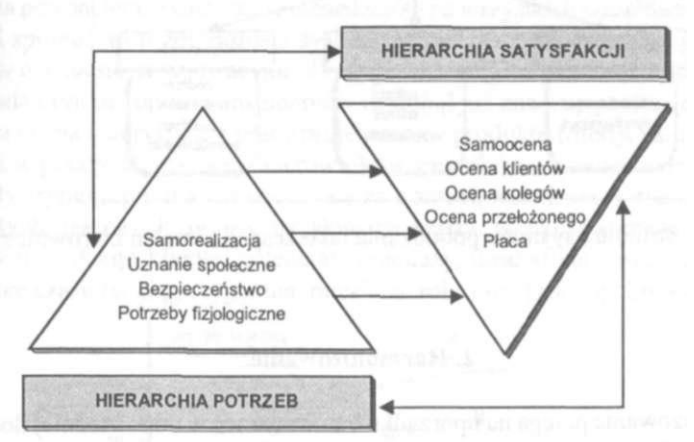
Przedstawiony powyżej układ potrzeb, został uszeregowany w hierarchię, w której kolejność wynika z prymatu zaspokojenia potrzeb wymienionych w pierwszej kolejności. Zestawienie potrzeb w postaci hierarchii, przyjmującej często kształt piramidy lub schodów i ma charakter umowny.



Rys. 3. Schemat powiązań bodźców, wartości i potrzeb z działaniem

W rzeczywistości struktura potrzeb człowieka nie jest tak mocno zhierarchizowana i trwała. Zmiana sytuacji społecznej (utrata pracy lub stanowiska albo odwrotnie - szybki awans) zmieniają układ wartości i potrzeb. Istotny wpływ na siłę motywacji ma także zmiana otoczenia. W systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej, praca była zagwarantowana, a jej niska wydajność powodowała niedobór pracowników. W wyniku tego, w przedsiębiorstwach panowała więc sytuacja ciągłego niedoboru pracowników oraz atmosfera „bezpieczeństwa socjalnego", kiedy to brak troski o klienta, niska jakość usług, słaba wydajność pracy, nie groziły jej utratą. W gospodarce rynkowej mamy do czynienia z nadpodażą siły roboczej (w Polsce, badania rynku pracy wykazały, że im wyższe wykształcenia tym mniejszy procent bezrobotnych). Aktualnie można zaobserwować zjawisko, iż w przedsiębiorstwie prywatnym (a nawet państwowym i spółdzielczym), gdzie zatrudnienie zależy od wyników pracy, spadek efektywności pracownika jest jednym z czynników, który decyduje o utracie miejsca pracy.

Każdy człowiek ma podobny zestaw potrzeb, różni się jednak od drugiego częstotliwością i siłą ich występowania. Nawet w podobnych sytuacjach różne osoby starają się zaspokoić w odmiennym stopniu podobne potrzeby. Hierarchia potrzeb sprzężona jest więc z zespołem odczuć układającym się w hierarchię satysfakcji z pracy, funkcjonowania w dobrze zorganizowanym zespole.



Rys. 4. Hierarchia potrzeb sprzężona z hierarchią satysfakcji

Jednostka działa nie tylko pod wpływem potrzeb, ujmowanych bardzo często w sposób bardzo uproszczony. Istotnym czynnikiem motywacyjnym są preferowane przez nią wartości. Mogą one przybierać wymiar materialny i niematerialny. W zależności od indywidualnych oczekiwań i sytuacji, raz większą wartość przypisuje się wartościom materialnym, a innym razem - niematerialnym. Często zdarza się, że dobra

atmosfera pracy, uznanie grupy społecznej, czy możliwość samorealizacji są przedkładane nad lepsze wynagrodzenie w środowisku niekoleżeńskim i organizacji nieudolnie kierowanej. Taki stan jest także wynikiem odmienności kulturowych, a także usytuowania w hierarchii organizacyjnej. Dlatego dobierając bodźce w kierowaniu podwładnymi trzeba uwzględniać zbiorowe i indywidualne preferencje w postaci wartości kulturowych ukształtowanych przez środowisko społeczne pracownika.

„Przez dziesięć lat pracowałem w innym przedsiębiorstwie - mówi krojczy z zakładu należącego do Levi Straussa. Właściciele traktowali tam swoje psy lepiej niż pracowników. Kiedy dawnym kolegom opowiadam w jakich warunkach pracujemy tutaj to są pewni, że kłamiemy. Tutaj mogę rozmawiać z kierownikiem fabryki, z menedżerem wyższego szczebla, z każdym" [Polityka personalna źródłem sukcesów Levi Straussa, Zarządzanie na Świecie nr 7/1997].

Znajomość preferowanych przez podwładnego wartości, stanowi w działalności kierowniczej ważny, a często podstawowy, **warunek właściwego doboru bodźców wywołujących motywację do działania zgodnie z celami organizacji.** Jest to bardzo złożone, niezwykle subtelne, a przez to wyjątkowo trudne działanie kierownicze. **Pobudzanie obejmuje harmonizowanie, nakazywanie i motywowanie.**

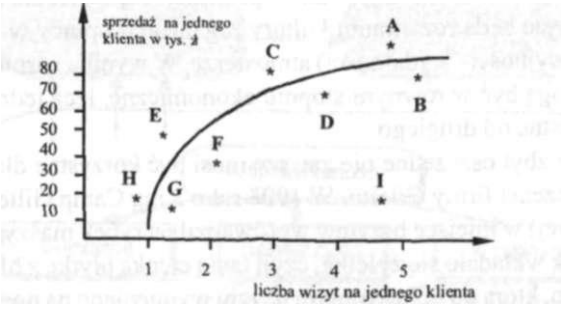
Rys. 5. Struktura systemu pobudzania jako zespołu działań kierowniczych

2. **Harmonizowanie**

Harmonizowanie polega na uporządkowaniu zdarzeń w odpowiedniej ilości, jakości i we właściwym czasie. Wyniki harmonizowania mogą mieć charakter wymierny (ekonomiczny) lub niewymierny (estetyczny). Celem harmonizacji jest takie dobranie elementów organizacji (stanowisk kierowniczych i wykonawczych) oraz czynności, żeby przy wykonywaniu wspólnego zadania osiągnąć jak najwyższy poziom sprawności działania [Pszczołowski, 1978, s.76]. W wyniku harmonizacji działanie zespołowe powinno być skuteczne, racjonalne, ekonomiczne i korzystne [Zbichorski, 1946, s. 54]. **Skuteczność** powinna przejawiać się w osiągnięciu przez podległy zespół celu określonego przez kierownika. Jeśli cel nie zostanie osiągnięty, to działanie będzie **nieskuteczne.** Natomiast jeśli skutek będzie przeciwny do założonego - to będzie ono **przeciwskuteczne.** Na przykład, jeśli zainwestujemy znaczne środki w uruchomienie

nowego sklepu lub punktu usługowego ale nie skoordynujemy tego działania z promocją i reklamą skierowaną do rynku docelowego i nowa placówka nie zostanie dostrzeżona przez odpowiednio dużą grupę klientów (zapewniającą rentowność przedsięwzięcia), to takie działanie będzie przeciwskuteczne. Jeśli natomiast uruchomiliśmy duży sklep wielobranżowy zakładając, że dochody rynku docelowego będą systematycznie rosnąć, a wraz z nim będzie rozrastać się rynek docelowy, jednak sytuacja będzie całkiem odmienna od założonej (to znaczy dochody potencjalnych klientów wzrastają wolniej niż założyliśmy, albo ich wydatki na mieszkanie, prąd, gaz nie pozwalają na zwiększenie wydatków na artykuły konsumpcyjne) w wyniku czego nie zwiększymy sprzedaży, to takie działanie nazwiemy nieskutecznym. Jeśli natomiast, dzięki uruchomieniu nowej placówki handlowej i oryginalnej promocji zwiększymy sprzedaż, a osiągnięte przychody osiągną poziom założony w biznes-planie, to założony cel (nawet przy zmienionych niekorzystnie warunkach) zostanie osiągnięty i wtedy możemy mówić o działaniu skutecznym.

W procesie tworzenia organizacji zorientowanej rynkowo szczególną rolę odgrywa profilowanie personelu. Pozyskiwanie nowych pracowników, rozwój kadr, a także styl w jakim dokonuje się redukcji załogi należy traktować jako podstawowe składowe skoordynowanego procesu kierowania każdą organizacją służącą otoczeniu. Od stopnia skomplikowania organizacji (złożoności łańcucha wartości) zależeć będzie struktura systemu koordynacji, motywowania i nakazywania. Im bardziej rozbudowana organizacja, tym bardziej złożony proces doboru i rozwoju kadr i zróżnicowany system kierowania personelem. Skuteczność menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania zależy od spójności i przejrzystości systemu pobudzania. Na przykład projektantów produktów ocenia się za innowacyjność i oryginalność (albo prostotę) produktów. Choć system badań rynku i opinii konsumentów osiągnął już znaczny poziom doskonałości ostateczna ocena i weryfikacja pracy projektantów produktu (oferty, usługi) dokonuje się jednak w praktyce rynkowej. Kierowników sprzedaży odpowiedzialnych za koordynację dystrybucji produktów ocenia się za pomocą wskaźników znacznie bardziej przejrzystych, takich jak: obroty, uzyskiwana marża, wielkość sprzedaży, wskaźnik sprzedaży na jednego klienta, potencjał sprzedaży, ilość sfinalizowanych transakcji w jednostce czasu (w ciągu tygodnia, miesiąca, roku) itd. [zob. np. Stewart, 1996].



Rys. 6. Skuteczność działania sprzedawcy jako wynik zależności między ilością wizyt u jednego klienta a wielkością sprzedaży na jednego klienta.

Sprzedawcy A i B są skuteczni, sprzedawcy H i G - nieskuteczni, a sprzedawca I reprezentuje działanie przeciwskuteczne.

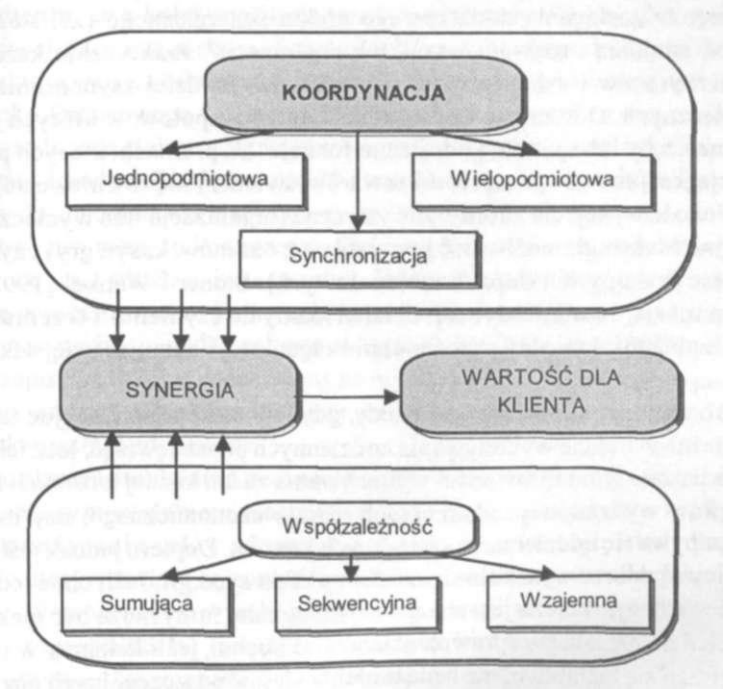
Zarówno w projektowaniu produktu, ustalaniu jego opakowania, ceny i sposobu dystrybucji, a także w kierowaniu sprzedażą bardzo ważne znaczenie ma racjonalizacja procesu przepływu informacji o produkcie i samego produktu między jego wytwórcą a nabywcą. Chodzi o spełnienie w sposób całkowicie zgrany (często w jednym czasie lecz wielu miejscach) całej gamy postulatów prakseologicznych. **Działanie racjonalne** polega bowiem na jak najlepszym przystosowaniu go do okoliczności. Uwzględniać powinno więc sytuację, w jakiej kieruje się organizacją zespołowego działania. **Harmonizacja może mieć na celu osiągnięcie maksymalnego efektu przy danych zasobach rzeczowych i liczbie ludzi, albo dążyć do minimalizacji nakładów w procesie osiągania założonego celu.** Postulat **ekonomiczności działania** będzie spełniony, jeśli w wyniku harmonizacji wykonanie zadań wynikających z celów marketingowych firmy będzie możliwie oszczędne. Znaczy to, że najważniejszy „zasób organizacji" - podwładni, będą wykorzystywani do wykonywania zadań w sposób możliwie oszczędny i tylko w takim zakresie, na ile jest to potrzebne [Kieżun, 1974, s. 139-143; Kowalewski, 1984, s. 187-193]. Oszczędność nie oznacza eksploatacji pracowników do granic ich wytrzymałości fizycznej czy wydolności psychicznej, bowiem w efekcie prowadzi do napięć w firmie, destabilizacji struktur organizacyjnych i nadmiernej fluktuacji kadr. Powoduje zmęczenie pracowników i zmniejszenie ich wydajności. Nie oznacza też przesadnej oszczędności na płacach. Wtedy może w konsekwencji dojść do zjawiska zawężenia rynku pracy, ograniczeń w doborze kwalifikowanych kadr, co powodować będzie odpływ najlepszego personelu do firm konkurencyjnych. Takie ryzykowne podejście do „oszczędności" zauważyć można było jeszcze niedawno w południowej grupie sklepów Aldi. Wydatki na płace w tym przedsiębiorstwie, kierowanym przez Karla Albrechta Aldi wynosiły 400 min marek rocznie, tzn. zaledwie 2,5% w 15-miliardowych obrotach., kiedy w niemieckim handlu detalicznym artykułami spożywczymi wskaźnik ten kształtuje się przeciętnie na poziomie 8%. Dopiero w długim okresie można będzie ocenić na ile tego typu podejście do zagadnienia oszczędności będzie korzystne dla firmy, jej klientów i pracowników.

Korzystność może mieć charakter wymierny lub niewymierny. Jasno precyzowane zadania, przejrzysta hierarchia, delegowanie uprawnień odpowiednio do kompetencji pracowników sprzyjać będą rozwijaniu kultury organizacji i pracy w przyjaznej (korzystnej dla innowacyjności i wydajności) atmosferze. W wyniku harmonizacji działań uzyskane efekty mogą być w równym stopniu ekonomiczne, lecz jedno z działań będzie bardziej korzystne od drugiego.

Przedsięwzięcie zbyt oszczędne nie zawsze musi być korzystne dla firmy. Świadczą o tym doświadczenia firmy Gilette. W 1903 roku King Camp Gillette (komiwojażer branży metalowej) w miejsce brzytew wprowadził na rynek maszynkę do golenia, do której jako nożyk wkładało się żyletkę, czyli tanią cienką płytkę z blachy węglowej o podwójnym ostrzu, którą po kilkakrotnym użyciu wymieniano na nowe ostrze. Przez lata Gilette funkcjonował w komfortowej sytuacji absolutnego monopolisty, opanowując na początku lat sześćdziesiątych ponad 70 procent rynku. W 1962 r. brytyjski Wilkinson Sword wprowadza żyletki ze stali nierdzewnej, które można było użytkować trzykrotnie dłużej niż żyletki Gillette. W ślad za Wilkinsonem na „męski rynek" weszli

z podobnymi wyrobami jego naśladowcy, w wyniku czego w ciągu niespełna dwóch lat udział Gillette w rynku spadł do 50 procent, mimo że projektanci Gillette dysponowali opatentowanymi rozwiązaniami technicznymi i licencjami na niektóre produkty oferowane przez Wilkinsona i pozostałych konkurentów.

Harmonizowanie może być realizowane w formie koordynacji (wtedy, gdy nie uwzględnia efektów niewymiernych) lub synchronizacji (kiedy dotyczy działań wielopodmiotowych w czasie). Koordynacja może być jednopodmiotowa lub wielopodmiotowa. Jednopodmiotowa odnosi się do jednego kierownika lub wykonawcy. Polega na takim rozplanowaniu czynności, by nie kolidowały one ze sobą w trakcie realizacji. Koordynacja działania zespołowego polega natomiast na uporządkowaniu tego działania zgodnie z ustalonymi regułami. Odbywa się to na przykład w czasie podnoszenia lub zrzucania żagli na jachcie. Na dużych statkach żaglowych czynności te dodatkowo synchronizowane były śpiewanymi rytmicznie szantami. Synchronizacja jest działaniem grupowym koordynowanym w czasie. Przeciwieństwem koordynacji jest dyskoordynacja, a synchronizacji - rozsynchronizowanie. Wymienione wyżej pojęcia stosuje się często zamiennie. Koordynacja odgrywa niezwykle istotną rolę w każdym procesie sprzedaży.



Rys. 7. Przekształcenie synergii organizacji w wartość dla klienta

W przypadku sprzedaży kierowanej do klienta instytucjonalnego należy liczyć się z funkcjonowaniem w systemie, just-in-time". W sprzedaży detalicznej zwrócić trzeba uwagę na oczekiwane przez klienta korzyści w postaci wyjaśnienia sposobu użycia lub wykorzystania produktu, dostawy towaru do domu, zapewnienia serwisu. W rozwiniętych usługach, jak przewóz promem, organizacja podróży turystycznych i wypoczynku, opieka medyczna, stan zadowolenia klienta uzależniony jest od synchronizacji działań osób zapewniających obsługę klienta na poziomie złożonym w ofercie handlowej.

Paul Allaire, prezes Xeroxa uważa, że w okresie marketingu tradycyjnego umiejętności fachowe uchodziły za podstawę dobrej pracy działu i kierownictwo firmy nie interesowało się jego funkcjonowaniem, jeśli dobrze wykonywano postawione zadania. Teraz kierownictwo musi motywować pracowników do interaktywności, ponieważ skracają się cykle podejmowania decyzji i nie można ryzykować straty czasu wskutek zbyt słabej koordynacji działań, bowiem ryzyko pozostania w tyle za konkurentami jest większe niż kiedykolwiek przedtem [„Harvard Business Review" September-October 1995].

W koordynowaniu działań ludzkich należy uzyskać **efekt synergii.** Polega to na takim dobraniu przedmiotów działających, aby w efekcie ich wspólnego działania uzyskać skutek znacznie większy, niż wyniosłaby suma skutków działania każdego członka organizacji z osobna. Leszek Krzyżanowski [1992, s. 168] stawia nawet tezę, że „osiąganie dodatkowego efektu synergicznego (...) stanowi sens tworzenia, istnienia i rozwoju wszelkich organizacji". Praktycznie każdy proces produkcji wyrobów i usług to działanie mniej lub bardziej zsynchronizowanych grup społecznych. Dotyczy to szczególnie działań zespołów, w których podmioty mają różne cechy lub spełniają odmienne funkcje. Na promach, których podstawową funkcjąjest przewóz pasażerów i towarów, świadczy się również usługi hotelowe (możliwość wynajęcia kabiny), turystyczne (organizacja tras wycieczkowych), rekreacyjne (dansingi, możliwość korzystania z basenów, kasyn gry) czy wreszcie komercyjne (zakupy w sklepach wolnocłowych). Stoner i Wankel [1992, s. 226-227] stwierdzają, że w koordynacji działań mamy do czynienia z **trzema rodzajami współzależności** między przedmiotami organizacji: sumującą się, sekwencyjną i wzajemną

Współzależność sumująca jest wtedy, gdy jednostki organizacyjne są wzajemnie niezależne w trakcie wykonywania codziennych przedsięwzięć, lecz ich zespołowe działanie zależy od sprawności wykonywania zadań każdej z osobna. Szkolenie pracowników wydziałów produkcyjnych, działu ekonomicznego, czy marketingu z reguły odbywa się oddzielnie, na odrębnych kursach. Dopiero jednak jeśli wszyscy pracownicy są dobrze wyszkoleni, uzyskamy efekt synergii. Jeśli choć jedna z grup pracowniczych wyszkolona jest słabo - działanie całej firmy może być nieskuteczne. Na przykład na nic zda się sprawna działalność kuchni, jeśli kelnerzy w restauracji będą poruszali się niemrawo, nie będą umieli wyjaśnić poszczególnych pozycji menu i nie będą wiedzieli jak pomóc klientowi w wyborze potraw.

Współzależność sekwencyjna polega na uzależnieniu działania jednego stanowiska organizacyjnego od innego. Wydziały produkcyjne zależne są od sprawnie

działającej logistyki, sprzedaż od dobrze zorganizowanego marketingu, którego działalność warunkuje z kolei popyt na produkcję itp. W funkcjonowaniu przedsiębiorstwa codziennie mamy do czynienia z **wzajemną współzależnością** wszystkich wydziałów (departamentów), sekcji itp. komórek składających się na działającą organizację wykonującą produkcję lub usługi. W korporacji zbrojeniowej Lokheed Martin upowszechnia się wśród pracowników przekonanie, że ich klientami są praconicy innych działów koncernu - pisze na łamach „Harward Business Review" [May-June 1997] Norman R. Augustine, prezes amerykańskiego potentata zbrojeniowego Lokheed Martin Corporation. W celu ograniczenia produkcji z usterkami i zmniejszenia wewnętrznych reklamacji pracownicy do opakowań ze swoimi wyrobami wkładają kartki ze swoimi nazwiskami i telefonami w zakładzie i w domu. Do opakowań wkładane są również kartki pocztowe z wypisanym adresem wykonawcy części lub podzespołu. Dzięki temu rozwiązaniu znacznie spadła ilość wyrobów z usterkami i poprawiła się atmosfera w wydziałach zajmujących się produkcją wyrobów finalnych i w całej firmie stwierdza Norman Augustine.

Najmniej wymagana jest koordynacja w organizacji o współzależności sumującej się. Większy zakres działań koordynacyjnych potrzebny jest w przypadku współzależności sekwencyjnej, a największy - przy wzajemnej.

Efekt synergii w działalności marketingowej przekłada się na konkretną wartość dla klienta, co z kolei implikuje wzrost sprzedaży. Dzięki efektowi synergii przejawiającej się w kompleksowej obsłudze klienta, liczba podróżnych British Airways reflektujących na bilety powyżej zniżkowej klasy turystycznej tylko w ciągu jednego roku finansowego (31 marca 1994 r. - 31 marca 1995 r.) wzrosła o 9 procent. Jeszcze lepsze efekty osiągnięto w grupie pasażerów pierwszej klasy na trasie Nowy York - Londyn. Przybyło ich o 25 procent, mimo, że brytyjskie linie lotnicze nie należą do najtańszych, a wydają na reklamą mniej środków (w stosunku do przychodów) niż robią to konkurenci. Stało się tak dzięki skoordynowanej pracy personelu we wszystkich rodzajach usług. Bowiem obok usługi transportowej, zaoferowano pasażerom nowe formy spędzania czasu w powietrzu i na ziemi. Kontakt z klientem jest ważny nie tylko w firma usługowych. Mimo, że na motocykl Harleya trzeba się zapisywać, a czas oczekiwania na nowy model wydłuża się nawet do dwóch lat, co roku wszyscy członkowie zarządu wsiadają na motory swej firmy i uczestniczą w spotkaniach „harleyowców".

Harmonizowanie działań zespołów ludzkich wymaga wsparcia właściwie skonstruowanym systemem motywowania. Chodzi przy tym o to, by wywołać efekt powiązania celów własnych z celami organizacji. Błędy popełnione w procesie motywowania są powodem 60-80 procent niepowodzeń kierownika, a tylko 30-40 procent jest wynikiem niekompetencji merytorycznych. Nic więc dziwnego, że współcześni teoretycy i praktycy kierowania odchodzą od tradycyjnych i przywiązują dużą wagę do stosowania coraz nowszych i doskonalszych technik motywowania [Blanchard, Hersey, 1977, s. 15-33; Zbiegień-Maciąg, 1993, s. 5].

3. Motywowanie

Motywowanie polega na wpływaniu na zachowanie się podwładnego za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w motywy. **Motywem** jest pragnienie, chęć, zamiar, zainteresowanie się czymś, sprawiające, że jednostka wykazuje gotowość celowego zachowania się, które może polegać na podjęciu lub zaniechaniu działania. **Motywacja** jest natomiast zintegrowanym zespołem motywów [Reykowski, 1970, s. 24-25].

Motywowanie jest przedsięwzięciem o tyle trudnym, że jest dopiero wtedy w pełni skuteczne, jeśli opiera się na szerokiej gamie narzędzi oddziaływania. W Lokheed Martin, którego klientami są ministerstwo obrony, ministerstwo energetyki i NASA (Amerykańska Agencja Kosmiczna), a więc nabywcy instytucjonalni, prezes Augustine wprowadził zasadę by przedstawiciele tych instytucji spotykali się z robotnikami. Tak więc aranżowane są spotkania pracowników z astronautami, pilotami i oblatywaczami, a więc bezpośrednimi użytkownikami sprzętu wykonywanego w koncernie. Te kontakty są istotnym czynnikiem motywującym do pracy, zauważa Augustine.

W motywowaniu podwładnego powinno stosować się bodźce o przeciwstawnych kierunkach (pozytywne i negatywne) oraz różnym natężeniu (wysoka lub niska nagroda/kara). W procesie motywowania kierownik posługuje się bodźcami materialnymi i niematerialnymi, które mogą i powinny się uzupełniać. Na przykład, z awansem wiąże się również najczęściej wyższe wynagrodzenie. W motywowaniu należy więc uwzględniać obie grupy bodźców. W prawidłowo ustawionym systemie wynagradzania płaca jest ściśle powiązana z umiejętnościami (kwalifikacjami), efektywnością i odpowiedzialnością, a także wymaganiami umysłowymi i fizycznymi [Borkowska, 1992, s. 74-75].

Oddziaływanie na podwładnego jest tym bardziej skuteczne, w im większym stopniu odbywa się w zgodzie z określonymi **zasadami.**

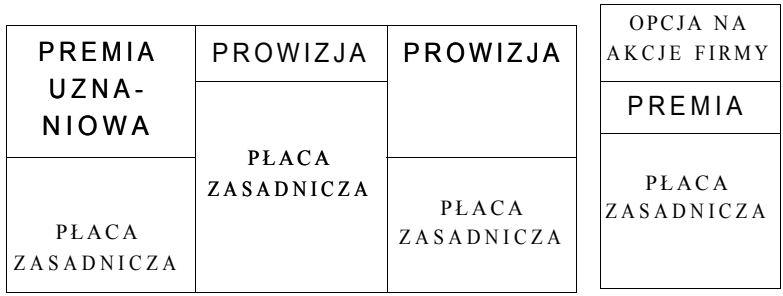
ZASADY MOTYWOWANIA

1. **Indywidualizacja** polega na traktowaniu każdego z podwładnych w sposób odmienny. To znaczy, oceniając efekty jego pracy, jako kryterium podstawowe - należy uwzględniać jego faktyczne kwalifikacje, posiadane predyspozycje oraz obowiązujący na danym stanowisku zakres obowiązków. Lidia Zbiegień-Maciąg [1993] eksponuje ważną zasadę: **staraj się wykrzesać z podwładnego dodatkowe** 10% **ponad to, co zazwyczaj prezentuje.** Należy pamiętać, że każdy człowiek posiada właściwą mu indywidualną hierarchię potrzeb i chce być doceniany i potrzebny. Podwładny chwalony da z siebie więcej niż podwładny, obok którego przełożony przechodzi obojętnie. Zasada ta ma szczególne znaczenie w ocenie pracy koncepcyjnej (projektantów, kierowników działów marketingu), czy działań wymagających indywidualnych predyspozycji, na przykład: sprzedaży kierowanej do odbiorców instytucjonalnych, gdzie transakcja jest często wynikiem długotrwałych rozmów ze specjalistami z danej dziedziny, negocjowania warunków płatności i realizacji kontraktu, określenia zasad szkolenia kadr i serwisu.

2. Konkretność przejawia się w stosowaniu jednolitych dla wszystkich członków organizacji i wyraźnych (jasnych, zrozumiałych) kryteriów oceny. Zarówno kary jak i nagrody powinny być adekwatne do czynów. W przypadku pochwały należy podkreślić, co w zachowaniu było właściwe, a w odniesieniu do kary trzeba powiedzieć, za co konkretnie została nałożona. Reprymenda dotyczyć powinna konkretnego zachowania, osoby. Zasada ta ma istotną wagę w działaniach zespołowych, kiedy pracownicy dostrzegają błędy i sukcesy w równym stopniu co kierownicy. Siedzące obok siebie kasjerki w dużym sklepie samoobsługowym szybko dostrzegają, która z nich jest najwydajniejsza w obsłudze klientów i która popełnia najmniej błędów w trakcie obliczania rachunków. Te obserwacje konfrontowane są z uwagami przełożonych, ich pochwałami i sugestiami, a wreszcie z nagrodami i premiami. Jeśli najlepsze kasjerki będą wynagradzane tak samo jak pracownice mniej wydajne, w sklepie panować będzie atmosfera „równania do najsłabszych", co doprowadzi do zmniejszenia liczby odwiedzających klientów.
3. **Kompleksowość** polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy niejednorodnych i stopniowalnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną podwładnego. Ta zasada sugeruje by nie żałować pochwał gdy pracownicy są wydajni i uwag gdy podwładny celowo opuszcza się w pracy, a nagroda i kara powinna być adekwatna do zasługi lub popełnionego wykroczenia.
4. **Systematyczność** przejawiać powinna się w stałym zauważaniu i odnoszeniu się do dokonań podwładnego. Dostrzeganie jego pracy powinno przejawiać się w wyrażaniu opinii (pozytywnych lub negatywnych) o jej efektach. Podwładny powinien odczuwać, że jest przez przełożonego widziany i oceniany. Wtedy czuje, że jest organizacji potrzebny, co stanowi ważny motyw zaangażowania się w realizację jej celów i zadań. Jego działalność powinna być korygowana lub wzmacniana za pomocą uwag i bodźców. Obserwacja nie może być natrętna, ponieważ mobilizuje do pracy „na pokaz".
5. **Naukowość** podejścia do działania motywacyjnego kierownika polega na ciągłym doskonaleniu metod motywowania podwładnych przez pogłębianie swej wiedzy **w** zakresie psychologii i socjologii kierowania. Bardzo istotną sprawą jest możliwość dostępu do wyników najnowszych badań stylów i technik kierowania, a także prowadzenie treningów kierowniczych w trakcie okresowych szkoleń.
6. Bezwzględnie powinna być przestrzegana **zasada bezpośredniego wiązania nagrody/kary z jej przyczyną.** Jeśli postawione zadanie zostanie wykonane, należy dokonać jego oceny w możliwie krótkim odstępie czasu. W ocenie powinny być zawarte uwagi o niedociągnięciach, a jeśli zadanie zostało wykonane wzorowo - nagroda powinna zostać udzielona natychmiast (lub w bardzo krótkim czasie) po stwierdzeniu korzystnego efektu pracy podwładnego. Jeśli stwierdzono niedociągnięcie - powinno ono zostać „wytknięte" natychmiast po jego zauważeniu.
7. **Nie należy karać w obecności innych.** Kara powinna zostać udzielona za konkretne niedociągnięcie lub przewinienie, a podwładny powinien mieć możliwość wytłumaczenia, dlaczego doszło do niedociągnięcia. Jeśli to możliwe, należy dać możliwość osobistego naprawienia skutków popełnionego przewinienia.

Zob. Marek Grzybowski, „Sprzedawca (p)obudzony". Personel nr **1,** styczeń **1997.**

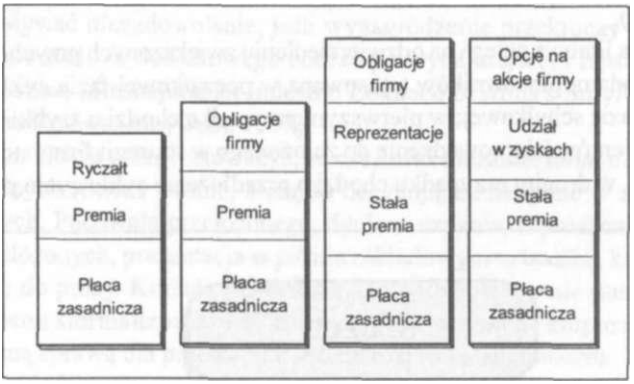
W praktyce kierowania istotną składową systemu motywowania dobrze skonstruowany **system wynagradzania.** Powinien być on przejrzysty i jednolity w poszczególnych grupach pracowniczych [zob. Guiony, 1996], a. jednocześnie na tyle elastyczny, by można było go dostosować do wymagań oraz warunków pracy i otoczenia. W przypadku oceny projektantów produktu oceny należy dokonać po badaniu rynku docelowego. Przy sprzedaży kosmetyków, efektywność pracowników działających na prowincji nie może być porównywana z wydajnością sprzedawców funkcjonujących w centrach wielkomiejskich. Wynagrodzenie powinno bowiem motywować projektantów, dystrybutorów, kierowników działów marketingu, kierowników produktów oraz sprzedawców do poprawy efektywności na wybranym segmencie rynku, dążeniu do jego lepszego rozpoznania popytu i modyfikowania metod pracy. By osiągnąć efekt innowacyjności wynagrodzenie musi być powiązane z wynikami działalności i wysiłkiem pracowników. W konsekwencji system płacowy w przedsiębiorstwie powinien zachęcać do pracy dobrych, do poprawy słabszych, a do rezygnacji z pracy pracowników nieinnowacyjnych.



Rys. 8. Przykładowe systemy wynagradzania pracowników niższych szczebli

W praktyce funkcjonują dwie grupy podstawowych systemów wynagradzania - oparte na płacy zasadniczej i systemie premiowym. Płaca zasadnicza pracownika wynika z porozumienia jakie zawiera on z pracodawcą w chwili podpisywania umowy o pracę. Zależy ona od jego kwalifikacji, doświadczenia i zadań jakie powierza mu pracodawca (właściciel), od wartości pracownika na rynku pracy, jego usytuowaniu w hierarchii organizacyjnej firmy, a nierzadko od pozycji społecznej i płci. Premie menedżerów często znacznie przekraczają premie szeregowych pracowników, co często wzbudza duże kontrowersje. W znanych z produkcji odzieżowej zakładach Levi Straussa premie top-menedżerów osiągają nawet dwie trzecie całkowitego wynagrodzenia. Roczna płaca prezesa General Electric Jacka Welcha wyniosła w 1996 roku 6 milionów dolarów, a prezes Unilever N.V. Moris Tabaksblatt oraz dyrektor generalny Procter & Gamble zarabiają po 11 milionów dolarów rocznie. Tyle, że Tabaksblatt zrealizował opcje na akcje o wartości 1,9 miliona dolarów, Jack Welch wraz z zyskami z opcji na akcje zarobił 30 milionów dolarów, natomiast Tabaksblatt nie uzyskał takich

dodatkowych dochodów. W zależności od kręgu kulturowego struktura płacy menedżerów jest bardzo różna ale daję się zauważyć przełamywanie tradycji europejskiej i dalekowschodniej na rzecz modelu amerykańskiego. W Niemczech rośnie liczba firm, która zamiast zabronionych przez prawo opcji przydziela naczelnym kierownikom obligacje. Szlak przecierały Daimler-Benz, Deutsche Bank i Henkel. W Japonii, Toyota zapowiada wprowadzenie opcji dla menedżmentu w 1999 roku [zob. Wanda Jelonkiewicz, Portfel amerykańskiego menedżera. Ile wart prezes. Życie Gospodarcze nr 22, 1-15 sierpnia 1997].



Rys. 9. Przykładowe systemy wynagradzania menedżerów

Truizmem jest stwierdzenie, że system wynagradzania decyduje o wydajności i jakości pracy, dlatego szczególnej rozwagi wymaga decyzja o jego radykalnej zmianie. Wielu kierowników preferuje akord uznając dniówkę, czy system zadaniowy za rozwiązanie antymotywacyjne.

W Stoczni Gdańskiej w 1997 roku dzięki zmianie systemu wynagradzania z dniówkowego na zadaniowy po raz pierwszy od wielu lat zbudowano i przekazano armatorowi statek miesiąc przed ustalonym kontraktem terminem. Wzrosła też w stoczni dyscyplina pracy. Absencja, która przed upadkiem stoczni sięgała nawet 30 procent, w trakcie produkcji statku dla Norwega nie przekroczyła jednego procenta.

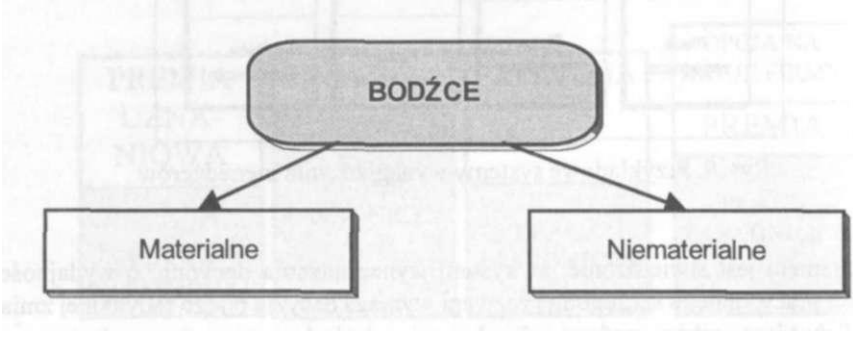
W funkcjonowaniu firmy na rynku w którym decyduje liczba i zadowolenie klientów decydującą rolę odgrywa sprawne kierowanie sprzedażą. W znacznym stopniu system ten rozwinięty jest o różnego rodzaju prowizje.

System oparty na prowizji

polega na uzależnieniu płacy od wielkości przychodów uzyskanych z transakcji (sprzedaży, kontraktu). Do zasadniczych form prowizji należą:

- prowizja o stałym współczynniku, polega na powiązaniu płacy z obrotami osiągniętymi przez sprzedawcę na rynku docelowym (stosowana w sprzedaży bezpośredniej),

- wielkość ważona, realizowana jest najczęściej w oparciu o przyjętą w firmie skalę punktową (wykorzystywana w leasingu, ubezpieczeniach),
- prowizja gwarantowana zapewnia handlowcowi udział w przychodach z wszystkich transakcji realizowanych przez firmę na wybranym rynku (stosuje się w działalności brokerskiej, agencjach morskich, firmach spedycyjnych),
- prowizja degresywna, udział procentowy części ruchomej płacy maleje wraz ze spadkiem przychodów (rozwiązanie wykorzystywane w przypadku rozliczania pracowników odpowiedzialnych za utrzymywanie i rozwijanie kontaktów handlowych na bazie kontraktów),
- prowizja liniowa polega na odzwierciedleniu zwiększonych przychodów zwiększonymi dochodami pracowników (stosowana w początkowej fazie cyklu życia produktu oraz w fazie schyłkowej; w pierwszym przypadku chodzi o szybkie dotarcie do dużej liczby klientów i doprowadzenie do założonego w strategii firmy udziału w rynku docelowym, w drugim przypadku chodzi o przedłużenie cyklu życia produktu).



Rys. 10. Podział bodźców

Płaca menedżera wyższego szczebla lub pracownika cennego dla firmy powiązana jest często z różnego typu profitami, jak posiadanie samochodu służbowego, wysokie premie roczne (często nie związane z wynikami firmy) czy możliwość uzyskania udziałów w firmie po preferencyjnych cenach. W czasach współczesnego marketingu społecznego i dynamicznego rozwoju sprzedaży, samochód służbowy spełnia rolę raczej narzędzia dynamizowania pracownika niż podniesienia jego prestiżu w środowisku, choć w wielu przypadkach nie bez znaczenia dla kierownika filii, dealera, czy sprzedawcy regionalnego jest marka samochodu. W wielu przedsiębiorstwach istotnym elementem motywacji jest odnoszenie korzyści wynikających ze wzrostu wartości giełdowej przedsiębiorstwa. W koncernie General Electric aż 22 tysiące pracowników otrzymuje jako dodatek do płacy opcje na akcje. W ciągu dziesięciu ostatnich lat wartość akcji znajdujących się w rękach pracowników GE wzrosła trzykrotnie do 9 miliardów dolarów, a na jednego pracownika przypada pakiet o wartości około 75 tysięcy dolarów. „Pieniądze nie są głównym motywem mojej pracy" - powiedział niedawno Alek-

Sander Guzowaty w telewizyjnym spotkaniu „Tok szok". Dla polskiego „gastarbajtera" pracującego sezonowo w Niemczech przy łopacie czy kielni wystarczy często 10, a bywa że 5 marek na godzinę. Olsztyńscy lekarze, którzy wypowiedzieli umowy o pracę uważają, że satysfakcjonującą rekompensatą dla lekarza pełniącego całodobowy dyżur będzie stawka wynosząca 12 złotych za godzinę. Dotychczas otrzymywali za godzinę dyżuru cztery złote. Czy tylko pieniądze mogą stanowić bodziec do efektywnej pracy? Zdaniem Normana R. Augustine, prezesa Lokheed Martin Corporation, pieniądze nie są podstawowym czynnikiem motywującym do pracy. Jeśli płaca jest niska będzie wywoływać niezadowolenie, jeśli wynagrodzenie przekroczy poziom dający satysfakcję, nie stanowi dodatkowego bodźca do wydajniejszej i lepszej pracy [Norman R. Augustine, „Reshaping an Industry. Lokheed Marlins's Survival Story", Harvard Business Review, May-June 1997].

W tym kontekście należy zauważyć, że czynniki niematerialne mają obok bodźców materialnych równie istotne, a często decydujące znaczenie w zespole działań motywacyjnych. Pochwała przełożonego, dyplom uznania, zaproszenie na spotkanie w gronie przełożonych, prezentacja w piśmie zakładowym to bodźce, które wzmacniają motywację do pracy. Kontakt przełożonego z podwładnym nie musi odbywać się w sposób mocno sformalizowany. W czasach funkcjonowania korporacji ponadnarodowych, ważną sprawą dla pracownika będzie rozmowa telefoniczna. Istotną rolę odgrywają życzenia imieninowe, czy noworoczne. Jeszcze większą wagę będą miały: list osobisty, czy pochwała na zebraniu zespołu. Widocznym dowodem uznania jest oczywiście awans.

Jednym z ważnych elementów w motywowaniu pracownika, nie zawsze jeszcze w Polsce dostrzeganym, jest kierowanie na szkolenia. Shell wydaje na szkolenie każdego 2400 dolarów rocznie. Holding ABB wydał w Polsce na szkolenie około 1500 pracowników ponad jeden milion dolarów. Szkolenie pracownika ma ważne znaczenie w okresie ciągłych zmian na rynku i znacznej dynamiki otoczenia. W Unii Europejskiej na szkolenie statystycznego pracownika przeznacza się rocznie od 500 do 1500 ecu. W Polsce, masowe szkolenia prowadzi się szczególnie w tych firmach, w których menedżment czuje rynek, jak na przykład w Zakładach Mechanicznych Legmet w Legnicy, gdzie nie szczędzono pieniędzy na wynajęcie specjalistycznych .firm doradczych. Na szkolenia Legmet około 0,35 procent rocznej wartości sprzedaży, około 500 złroccznie na jednego szkolonego [zob. szerzej: Andrzej Gersten, Firmy kształcą pracowników. Rzeczpospolita nr 140z 18czerwca 1997 r.]. Poznawanie nowych produktów i sposobów badań rynku, reakcji na zachowania społeczne i technik obsługi klienta jest niezbędne w spełnianiu misji i celów firmy, a to z kolei jest warunkiem satysfakcji z pracy i możliwości awansu. Dzięki umiejętnemu połączeniu bodźców materialnych i niematerialnych można dokonać ich przekształcenia w motywy, dzięki czemu udaje się podtrzymywać u pracowników ducha przedsiębiorczości, wywołać kreatywność i inicjatywę. W amerykańskiej firmie 3M z Maplewood (tu wymyślono samoprzylepne karteczki na krótkie notatki) pracownikom pozostawia się pełną inicjatywę. Pracownicy 3M posiadają sporą swobodę w realizacji własnych pomysłów twierdzi L. D. De Simone, prezes 3M [„Harvard Business Review" November-December 1995]. Mogą

oni przeznaczać 15 proc. swego czasu pracy na własne pomysły, bez konieczności uzyskiwania zgody kierownictwa. Kierowanie w 3M opiera się na zaufaniu kierownictwa do pracowników. Niektórzy pracownicy laboratoriów, a jest ich łącznie osiem tysięcy, nie mają kontaktu z przełożonymi nawet przez pół roku. Taka sytuacja mobilizuje do samodzielnego podejmowania nowatorskich działań, sprzyja innowacyjności, udoskonalaniu dotychczasowych i tworzeniu nowych produktów, które zapewniają skokowe przyrosty dochodów firmy. Z kolei w innej amerykańskiej firmie Thermo Electron z Masachusetts system motywacyjny opiera się na obiektywnej ocenie wkładu pracy. Pracownicy są poinformowani, że jeśli projekt się nie powiedzie z przyczyn obiektywnych, to kierownictwo nie wyciągnie negatywnych konsekwencji. Negatywny wynik przyjmowany jest jako koszt podjętego ryzyka i traktowany jest jako sygnał do zmiany celu lub założeń technicznych zadania. Pracownicy, którzy osiągną założone cele marketingowe otrzymują odpowiednią gratyfikację, w wielu przypadkach także w postaci preferencyjnych udziałów w firmie. W wyniku takiej polityki motywacyjnej z blisko 12.000 pracowników około stu ma udziały Thermo Electron o wartości miliona i więcej dolarów. Prezes Thermo Electron, George N. Hatsopoulos twierdzi, że podstawym celem menedżmentu było stworzenie w przedsiębiorstwie takiej atmosfery, w której pracownicy czują się partnerami, niezależnie od pozycji w hierarchii organizacyjnej.

O sile wewnętrznej motywacji w skutecznym działaniu na rynku świadczy inny przykład, tym razem z Niemiec. W latach sześćdziesiątych Heinz Hankammer stwierdził, że na rynku istnieje nisza na filtry dla gospodarstw domowych . Skonstruował więc system filtrujący Brita, chodził od mieszkania do mieszkania i wyjaśniał korzyści jakie zapewnia jego produkt. Po pierwszych niepowodzeniach w kraju przeniósł się do Stanów Zjednoczonych. Dzisiaj jego firma zatrudnia 600 osób i osiąga obroty rzędu 300 min DM oraz kontroluje 85 procent światowego rynku filtrów dla gospodarstw domowych, konkurując z powodzeniem z producentami z Japonii i Stanów Zjednoczonych.

Działalność motywacyjna menedżera jest o tyle skuteczna, o ile będzie pracować on w sposób zorganizowany i konsekwentny, a decyzje będzie podejmować tylko w tych sprawach, w których jest kompetentny. W innym przypadku postrzegany może być przez podwładnych jako kierownik nieudolny. Przełożony powinien mieć odwagę przyznać się do popełnionego błędu i umieć przyjmować krytykę. Dobre kierowanie opiera się na wzajemnym zaufaniu, które jest istotnym czynnikiem wzmacniającym standardowe metody motywowania. Kryteria oceny w organizacji, zarówno przełożonego i podwładnego, powinny być jednolite. Tolerancja niedociągnięć własnych implikuje rozprzężenie w podległej organizacji. Obrona interesów i dbałość o podwładnych jest ważnym czynnikiem determinującym wiązanie celów własnych podwładnych z celami organizacji [Blanchard, Johnson, 1992, s. 37; Królik, 1993, s. 5].

Ważnym, a w wielu przypadkach podstawowym czynnikiem motywującym, jest możliwość samorealizacji w wykonywanej pracy. Jeśli praca odpowiada indywidualnym uzdolnieniom, jest zgodna z zamiłowaniami i zaspokaja życiowe ambicje jednostki - to spełnia warunki samorealizacji i ma decydujący wpływ na wzmocnienie efektu

motywacji. „W najlepszych organizacjach ludzie widzą samych siebie jako pracujących w jednym kręgu, niby dookoła jednego stołu" - stwierdza Robert Towsend [1974, s.149].

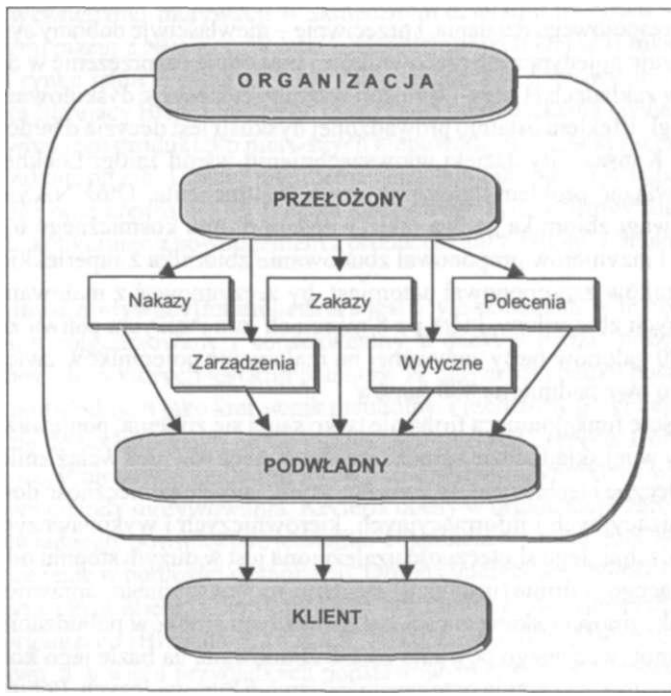
Stanisław Kowalewski [1984, s.262-263] podkreśla, że najbliższa ideału samorealizacji jest praca, która odpowiada zdolnościom, zamiłowaniom i ambicjom uczestnika organizacji, w szerokim zakresie angażuje posiadane kwalifikacje, stwarza lepsze warunki samokontroli, jest bardziej samodzielna, zapewnia wpływ na kształtowanie metod wykonawstwa, jest kompleksowa, stanowi element przydatny większej całości (a ta znana jest wykonawcy), przyczynia się do zaspokajania potrzeb społecznych, sprawiedliwie i życzliwie przyjmowana jest przez przełożonych i współpracowników, stwarza możliwości przekazywania „w górę" nowych inicjatyw. Dobór skutecznych składników motywowania jest sztuką, która opiera się na kombinacji bodźców materialnych i niematerialnych. Na tą samą osobę, w zależności od sytuacji, silniej mogą oddziaływać raz bodźce jednego rodzaju, a innym razem rodzaju drugiego. Wynagrodzenie, dodatki, premie i inne bodźce ekonomiczne będą skuteczne w przeważających przypadkach, kiedy podwładny ma trudną sytuację materialną. W innej sytuacji, gdy sprawą pierwszoplanową jest dobra atmosfera w pracy, możliwość samorealizacji, poczucie stabilizacji - ważniejsze będą bodźce mające charakter niematerialny. Należy jednak podkreślić, że motywowanie oparte łącznie na obu grupach bodźców jest czynnikiem istotnie wzmacniającym motywację pracownika do uczestnictwa w organizacji zespołowego działania. I przeciwnie - niewłaściwie dobrany system bodźców demobilizuje pojedynczych pracowników i powoduje rozprzężenie w organizacji. Na przykład w zakładach Harley-Davidson ważniejsze decyzje dyskutowane są na forum całej załogi. Efektem ostatnio prowadzonej dyskusji jest decyzja o budowie nowego zakładu w Kansas City. Dzięki upowszechnieniu wśród załogi Lockheed Martin udało się rozwiązać problem zgłoszony przez kontrachenta. Otóż NASA zażądała zmniejszenia wagi zbiornika paliwa rakiety nośnej promu kosmicznego o około 800 funtów. Zespół inżynierów proponował zbudowanie zbiornika z superlekkich stopów. Jeden z robotników zaproponował natomiast, by zrezygnować z malowania dotychczas budowanych zbiorników, które po 8 minutach lotu i zużyciu paliwa zrzucane są do oceanu. 200 galonów farby zużywanej na malowanie pojemników zwiększało ich wagę właśnie o owe nadmierne 800 funtów.

Rzeczywiście funkcjonująca firma nie tylko sama się zmienia, ponieważ zmieniają się wchodzący w jej skład ludzie i środki rzeczowe, lecz również wciąż zmienia się jej otoczenie społeczne i techniczne. W związku z tym, istnieje konieczność doskonalenia struktur organizacyjnych i informacyjnych, kierowniczych i wykonawczych, a także systemu pobudzania. Jego skuteczność uzależniona jest w dużym stopniu od jednolitości funkcjonującego w firmie (instytucji) systemu motywacyjnego, sprawności współdziałania, atrakcyjności i skuteczności zastosowanych środków pobudzania. Jednolitość systemu motywacyjnego powinna zostać zbudowana na bazie jego konkretności i komunikatywności, co sprzyja przejrzystości działań kierowniczych. Ponieważ rynek ciągle się zmienia, praktycznie nie ma dnia, by nie można czegoś usprawnić w produkcie, dystrybucji i obsłudze klienta.

Usprawnienie współdziałania polega na doskonaleniu metod koordynowania działaniami podwładnych i kooperowania między stanowiskami i komórkami organizacyjnymi, co jest niezbędne jeśli chcemy uzyskać efekt synergii. Usprawnienie współdziałania polegać będzie więc na doskonaleniu zgrania uczestników organizacji w realizacji zadań określonych regułami technologii produkcji czy obsługi klienta.

System pobudzania jest skuteczny, jeśli jest odpowiednio atrakcyjny dla podwładnych. Jeżeli przełożony dysponuje niewielką skalą bodźców, to można się spodziewać, że będzie miał minimalny wpływ na sprawne wykonawstwo zadań swoich podwładnych. Z czasem skuteczność jego kierowania będzie malała, a podwładni będą podchodzili do swoich obowiązków z dystansem. Kierownik nie powinien stosować bodźców, które w odbiorze społecznym nie są akceptowane, a mogą go w oczach podwładnych ośmieszyć. Na przykład, nie powinno dawać się nagród pieniężnych o niewielkiej wartości lub nie różnicować podwyżek płac mimo ewidentnej różnicy wkładu pracy w działalność firmy. Nie należy również zawężać zakresu stosowanych bodźców tylko do kilku przyjętych rutynowo. Doskonalenie systemu pobudzania odbywać powinno się zgodnie z wymienionymi wcześniej zasadami motywowania.

4. **System nakazowy**



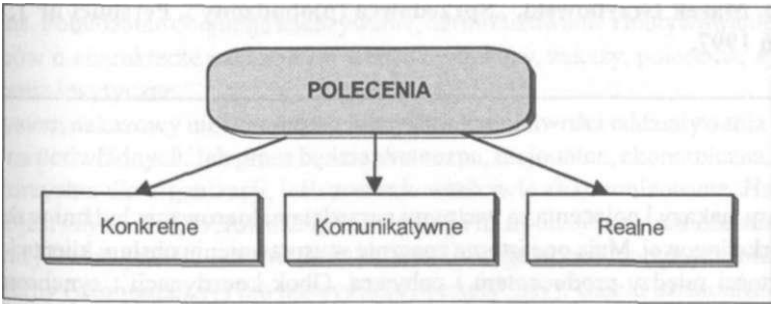
Rys. 11. Bodźce o charakterze nakazowym w organizacji

System bodźców o charakterze motywacyjnym wymaga w wielu przypadkach oddziaływań o wymiarze kategorycznym (nie dopuszczającym sprzeciwu). W praktyce w skład bodźców o charakterze nakazowym wchodzą: nakazy, zakazy, polecenia; a także: zarządzenia i wytyczne. Ich cechą wspólną jest ściśle bezwarunkowy tryb wykonawczy, nie podlegający ocenie i dyskusji sposób podania polecenia. Nakazywanie ma szczególne zastosowanie w warunkach, gdzie składające się na proces pracy czynności wykonawcze muszą być realizowane dokładnie, a więc nie dopuszcza się żadnych odstępstw od przepisów (instrukcji, reguł) postępowania. Ten typ bodźców ma szczególne znaczenie w tych działaniach, gdzie występuje zagrożenie życia lub zdrowia pracowników i klientów (na przykład na promach i statkach, w szpitalach i przychodniach), zachodzi niebezpieczeństwo zniszczenia środowiska naturalnego lub doprowadzenia do katastrofy (w trakcie przewozów pasażerskich koleją, autobusami), istnieje prawdopodobieństwo, iż w przypadku zakłóceń procesu technologicznego powstaną nieodwracalne straty.

Nakaz jest ustnym lub pisemnym poleceniem ściśle określonego i bezwarunkowego działania wydanym przez uprawnionego przełożonego, któremu należy się bezwzględnie podporządkować. Takim uprawnionym przełożonym jest najczęściej kierownik, któremu podlega podwładny. Jednak w określonych przypadkach (np. spowodowania pożaru lub jego zagrożenia albo doprowadzenia do zagrożenia innego typu) funkcję przełożonego (a więc osoby wydającej polecenia) może spełniać osoba o uprawnieniach inspektora ochrony przeciwpożarowej lub BHP.

Zakaz jest poleceniem zaniechania wykonania określonych czynności. Na przykład powszechnie znany przez kierowców zakaz parkowania zabrania bezwzględnie pozostawiania pojazdu w wyznaczonym miejscu. Zarówno nakazy jak i zakazy mogą być przekazywaniu ustnie, na piśmie lub występować w postaci znaków graficznych, a nawet umownych sygnałów dźwiękowych i świetlnych.

Polecenie jest nałożeniem na podwładnego obowiązku wykonania czynności. Stosuje się tam, gdzie nie ma potrzeby ścisłego określania reguł postępowania. Prawidłowo sformułowane polecenie powinno być konkretne, komunikatywne i realne.



Rys. 12. Rodzaje poleceń

- Konkretność zachowana jest wówczas, kiedy przełożony jednoznacznie sprecyzuje główny lub pomocniczy (cząstkowy) cel działania. Pozwala to na podzielenie zadania na działania i czynności oraz zgodnie z zasadą podziału pracy oraz powierzenie ich wykonania odpowiednio przygotowanym podwładnym (specjalistom). Polecenie konkretne winno być jasno sprecyzowane, określać siły i środki, wskazuje dokładnie wykonawcą i wytyczać termin zakończenia działania (przedsięwzięcia).

- Komunikatywność wyraża się w dokładnym wyjaśnieniu istoty wydanego polecenia (postawionego zadania). Jego treść powinna być na tyle szczegółowa, by nie dopuszczała niezrozumienia lub dowolności w interpretacji. Należy unikać więc zbytniej prostoty i uogólnień, a także poleceń zbyt rozbudowanych w formie i treści.

- Realność wyraża się w dostosowaniu poleceń do realiów działania. Zastosowanie ma tutaj podejście sytuacyjne w organizowaniu działania zespołowego. Oznacza to, że cele należy określać na miarę posiadanych technologii, środków i możliwości podwładnych. Zadania trzeba stawiać opierając się na znajomości podwładnych i realiów, w jakich przebiegać będzie ich wykonanie. Stawianie celów i zadań nierealnych podważa autorytet kierownika, wpływa negatywnie na sprawność więzi organizacyjnych i prowadzi najczęściej do konfliktów. Jest też nieskuteczne z prakseologicznego i marketingowego punktu widzenia. Nie można na przykład kierowcy autobusu polecić, by zabrał więcej pasażerów niż przewidują to przepisy, bowiem w ten sposób naraża się dobro i życie klienta. Nie można nakazywać sprzedawcy wprowadzenia do obrotu przeterminowanej żywności, bowiem w ten sposób nie tylko łamie się przepisy i postępuje nieetycznie, lecz przede wszystkim naraża się zdrowie lub życie klienta.
  Zob. Marek Grzybowski, „Sprzedawca (p)obudzony". Personel nr 1, styczeń 1997.

Zakazy, nakazy i polecenia są ważnymi narzędziami kierowania ludźmi w działalności marketingowej. Mają one istotne znacznie w usprawnieniu obsługi klienta i transferu wartości między producentem i nabywcą. Obok koordynacji i synchronizacji działań zespołów ludzkich w ramach przedsięwzięć marketingowych oraz bodźców materialnych i niematerialnych decydują w wielu przypadkach o zapewnieniu dostarczenia klientowi pełnego zestawu wartości zawartego w produkcie (usłudze).

Każdy kierownik posiada formalne uprawnienia do kierowania podwładnymi. Mogą one zostać wzmocnione możliwościami wynikającymi z władzy opartej na autorytecie lub wynikającej z charyzmy. Posiadanie władzy daje podmiotowi kierującemu możliwość oddziaływania na podmioty kierowane za pośrednictwem mniej lub bardziej szerokiej gamy bodźców. Ten sposób kierowania nazywa się pobudzaniem i polega na oddziaływaniu kierownika na podwładnego za pomocą dostępnych sobie bodźców, tak by wykonywał on zadania zgodnie z intencjami kierownika i celami organizacji. Pobudzanie jest działaniem regulacyjnym, co oznacza, że rodzaje i zakres stosowania bodźców kierownik uzależnia od osobowości podwładnych i ról, jakie spełniają w organizacji.

Bodźce są zbiorem stanów otoczenia, poleceń kierownika i motywacji podwładnego. Za pomocą bodźców sobie dostępnych kierownik może wywierać taki wpływ na podwładnego, aby realizować cele organizacji. Nie ma on natomiast wpływu na te bodźce, które wynikają ze stanów otoczenia (na przykład działania interpersonalne), czy sytuacji niezależnych od przełożonego i podwładnego (np. sytuacja na rynku pracy).

Najogólniejszy podział bodźców obejmuje bodźce materialne (płaca, nagrody) i niematerialne (uznanie grupy, przełożonego, satysfakcja z wykonywanej pracy). Jedne i drugie są oddziaływaniem na potrzeby i oczekiwania człowieka. Trzeba bowiem pamiętać, że jednostka działa nie tylko pod wpływem potrzeb, ujmowanych bardzo często w sposób bardzo uproszczony. Istotnym, a często decydującym czynnikiem motywacyjnym są preferowane przez nią wartości. Mogą one przybierać wymiar materialny i niematerialny. W zależności od indywidualnych oczekiwań i sytuacji, raz większą siłę przypisuje się wartościom materialnym, a innym razem - niematerialnym. Często zdarza się, że dobra atmosfera pracy, uznanie grupy społecznej, czy możliwość samorealizacji są przedkładane nad lepsze wynagrodzenie w środowisku niekoleżeńskim i organizacji nieudolnie kierowanej. Znajomość preferowanych przez podwładnego wartości stanowi w działalności kierowniczej ważny, a często podstawowy warunek sprawnego pobudzania do działania zgodnie z celami organizacji. Jest to działanie złożone. Pobudzanie obejmuje nakazywanie, harmonizowanie i motywowanie. W skład bodźców o charakterze nakazowym wchodzą: nakazy, zakazy, polecenia, a także zarządzenia i wytyczne.

System nakazowy nie wyczerpuje wszystkich możliwości oddziaływania przełożonego na podwładnych. Ich praca będzie skuteczna, racjonalna, ekonomiczna, efektywna i korzystna dla organizacji, jeśli zostanie właściwie zharmonizowana. Harmonizowanie jest czynnością kierowniczą, która polega na uporządkowaniu zdarzeń w odpowiedniej ilości, jakości i we właściwym czasie. Jego wyniki mogą przynieść skutek wymierny (ekonomiczny) lub niewymierny (estetyczny). Celem harmonizacji jest takie dobranie elementów organizacji (stanowisk kierowniczych i wykonawczych), żeby przy wykonywaniu wspólnego zadania osiągnąć jak najwyższy poziom sprawności działania. Celem harmonizacji działań podwładnych może być maksymalizacja efektu,

albo minimalizacja nakładów i wysiłku. Harmonizacja przyjmuje formą koordynacji albo synchronizacji. W wyniku właściwego pobudzania i koordynowania działań uzyskujemy efekt synergii.

Każdy człowiek czymś się interesuje, pragnie osiągnąć coś konkretnego lub idealnego, ma więc motyw, który sprawia, że dana osoba wykazuje gotowość celowego zachowania się. Zintegrowany zespół motywów - to motywacja. Motywowanie polega na wpływaniu na zachowanie się na podmiot kierowany za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w motywy. Skuteczne motywowanie uwzględniać powinno następujące zasady postępowania: indywidualizacji, konkretności, kompleksowości, systematyczności, naukowości, bezpośredniego wiązania nagrody / kary z przyczyną oraz unikania udzielania reprymendy w obecności innych osób. Efekt oddziaływania motywacyjnego przełożonego jest wzmocniony, jeśli praca odpowiada zdolnościom, zamiłowaniom i ambicjom podwładnego. Zadaniem przełożonego jest doskonalenie systemu pobudzania poprzez systematyzację działalności rozkazodawczej, usprawnianie współdziałania i podwyższanie atrakcyjności narzędzi oddziaływania na podwładnych.

Problemy do przemyślenia:

1. Na czym polega pobudzanie?
2. Jakie czynniki powodują powstanie motywów inspirujących jednostkę do działania?
3. Scharakteryzuje pozytywne efekty harmonizowania w firmie?
4. Na jakiej bazie opiera się system motywowania?
5. Jakie zasady powinien przestrzegać szef firmy w procesie motywowania?
6. Jakiego typu bodźcami dysponuje kierownik?
7. Jakie nakazy i zakazy obowiązują w znanej ci firmie? Czy są one uzasadnione?

LITERATURA:

1. ARMSTRONG M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. BENARSKI A.: Materiały pomocnicze do ćwiczeń z organizacji i zarządzania. Tom I. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1991.
3. BLANCHARD K., JOHNSON S.: Jednominutowy menedżer. PWE, Warszawa 1992.
4. BLANCHARD K., HERSEY R: Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Third Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1977.
5. BORKOWSKA S.: Jak wynagradzać? Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 1992.
6. GRZYBOWSKI M.: Personel z motywem, Życie Gospodarcze nr 30, 1997 r. Effective Management, BPP Publishing Limited, London 1992.
7. GUOINY J.: Obniżyć koszty handlowe w przedsiębiorstwie. Poltext, Warszawa 1994.
   „How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?", „Harvard Business Review" October-November 1995.
8. HINGSTON R: Wielka księga marketingu, Znak-Signum, Warszawa 1992.
9. KIEŻUN W.: Organizacja pracy własnej dyrektora. PWE, Warszawa 1974.
10. KRÓLIK G.: Motywacja-klucz do efektywności, „Przegląd Organizacji", 1993, nr 5.
11. KRZYŻANOWSKI L.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, Warszawa 1992.
12. KOWALEWSKI S.: Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji. PWE, Warszawa 1984.
13. KUC B.R.:Zarządzanie doskonałe. Oskar Master of Biznes, W-wa 1999.
14. MARTYNIAK Z.: Elementy metodologii organizowania, PWN W-wa 1975.
15. PENC J.: Decyzje w zarządzaniu. Wyd. Szkoły profesjonalne, Kraków 1995.
16. PSZCZOŁOWSKIT.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.
17. REYKOWSKIJ.: Z zagadnień psychologii motywacji. PWN, Warszawa 1970.
18. SARAPATA A.: Wartość pomiaru zadowolenia z pracy przy zastosowaniu skali znaczenia i skali rozmiaru, „Studia Socjologiczne" 1982, nr 3-4 (86-87).
19. SEDLAK K. (redaktor), Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Wydanie drugie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
20. STEWART G.: Skuteczne zarządzanie sprzedażą. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
21. STONER J.A.F., WANKEL CH.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
22. TOWSEND R.: Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju. KiW, Warszawa 1974.

23. TONNDORF H. G.: ABC handlu detalicznego. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
24. WITHERS J., VIPPERMAN C: Na czym polega i jak robić marketing usług. Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o., M & A Communications Inc., Canada, Lublin 1994.
25. ZBICHORSKI Z.: Zasady organizacji i kierownictwa. Warszawa 1946.
26. ZBIEGIEŃ-MACIĄG L.: Współczesne tendencje motywowania do pracy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1993 , nr 10.
27. ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1982.

Rozdział 8.

KONTROLA

Tematyka

1. Kontrola strategiczna
2. Zadania i rodzaje kontroli.
3. Zasady budowy systemu kontroli
4. Relacje między planowaniem i kontrolą
5. Controlling

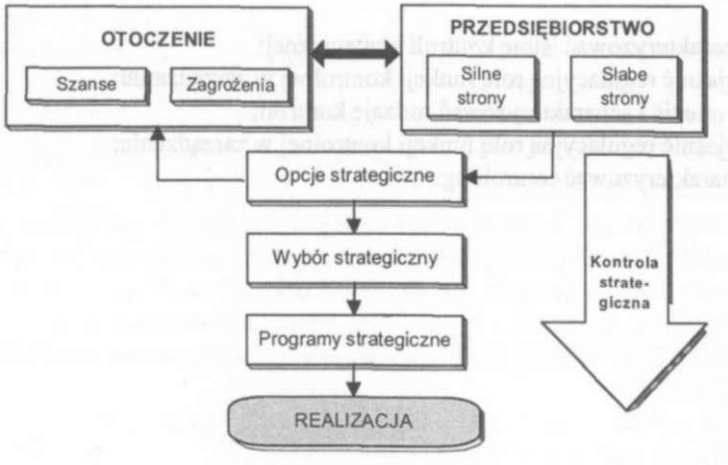
Cele kształcenia

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien umieć:

1. Scharakteryzować istotę kontroli strategicznej;
2. Wyjaśnić regulacyjną rolę funkcji kontrolnej w zarządzaniu;
3. Wymienić i scharakteryzować rodzaje kontroli;
4. Wyjaśnić regulacyjną rolę funkcji kontrolnej w zarządzaniu;
5. Scharakteryzować controlling.

Każde działanie ujęte w formie decyzji wynikające bądź z realizacji planustrategicznego lub operacyjnego powinno być poddane kontroli, która jest porównaniem wyniku działania z założonymi celami. Strategie i programy ustalają kierunek działalności firmy, które wdrażane są na podstawie planów działania obejmujących grupy przedsięwzięć. W ten sposób konstrukcje myślowe zostają przekształcone w czyny, które są właśnie przedmiotem kontroli. W jej zakresie znajduje się porównianie czy udało się przekształcić w czyn to, co zaplanowano i w ten sposób osiągnąć wyznaczone cele. Porównanie wielkości zadanych z rzeczywistymi wskazuje na ewentualne rozbieżności w realizacji zamierzeń ujętych w planie.

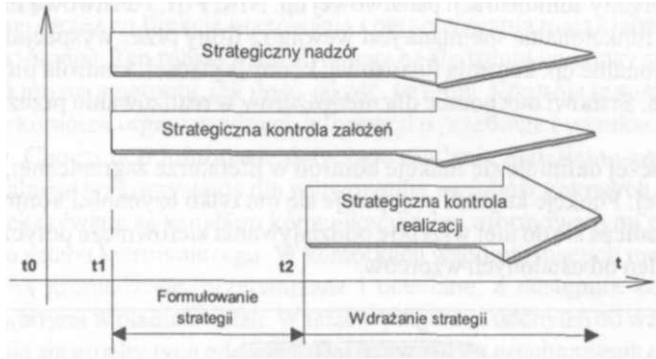
To tradycyjne pojmowanie kontroli nie jest jednak w pełni użyteczne w przypadku działań na poziomie strategicznym. Z uwagi na długi okres objęty planem, znaczną złożoność objętych planem organizacji i procesów, a niekiedy także nieprzewidywalność i niepewność przebiegów zjawisk zachodzących w otoczeniu firmy czy instytucji, kontrola ***ex post*** (polegająca na oczekiwaniu na wyniki po realizacji strategii) jest poważnym zaniedbaniem. Kontrolę strategiczną należy raczej pojmować jako proces towarzyszący planowaniu, a także jako ostatnie ogniwo zarządzania strategicznego. Proces ten musi zacząć się z chwilą rozpoczęcia selekcji zadań ujętych w planowaniu. Należy jednak pamiętać, że praktycznie proces strategicznego planowania charakteryzuje się znaczną niepewnością, która powinna być minimalizowana przez przyjmowanie założeń zakładających ryzyko i uwzględniających korekty działań.



Rys. 1. Kontrola w zarządzaniu strategicznym

1. Kontrola strategiczna

We wszystkich etapach działania każdej organizacji w długim czasie występują różnego rodzaju odchylenia i niejednoznaczności. Dlatego w trakcie wykonywania przedsięwzięć długofalowych konieczne jest podejmowanie kontroli strategicznej, która spełnia funkcję kompensującą i w ten sposób ogranicza ryzyko zakłóceń w osiąganiu celów planowania^Lontrolę strategiczną można zdefiniować jako działanie polegające na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności i zbieżności z założonymi efektami. Podejmuje sieją aby sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego.



Rys. 2. Proces kontroli strategicznej

Proces kontroli strategicznej

W procesie planowania strategicznego rozpoczynającego się w punkcie (tO), przyjmowanie założeń (tl) jest miejscem struktury zacji sytuacji decyzyjnej, a jednocześnie w tym miejscu powstaje największe ryzyko wytyczania nieprawidłowych działań, a nawet procesów. Jest to pierwszy obszar kontroli, obejmujący weryfikację założeń strategicznych. Z chwilą rozpoczęcia realizacji strategii (t2) należy rozpocząć zbieranie informacji dotyczących ryzyka i nowych kierunków rozwoju. W tym miejscu wychwytuje się wszystkie te problemy, które mogą się stopniowo ujawniać w trakcie realizacji strategii w postaci zakłóceń, utrudniających działania lub fałszujące obraz oczekiwanych zdarzeń.

Nadzór strategiczny jest odpowiedzią na niemożność zakreślenia strategicznego pola decyzyjnego firmy. Jest to w zasadzie czynność kontrolna nieukierunkowana.

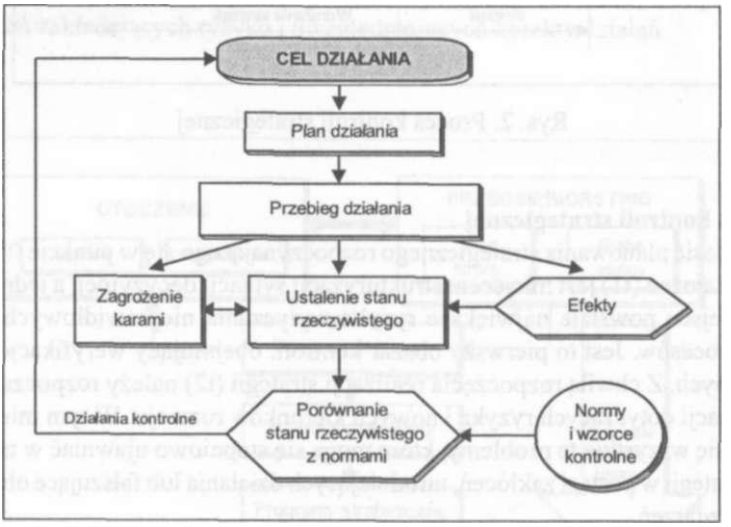
W procesie kontroli strategicznej wyróżnia się trzy typy kontroli:

- strategiczny nadzór,
- strategiczna kontrola realizacji,
- strategiczna kontrola założeń.

W literaturze dotyczącej funkcji kontroli można wyróżnić dwa podstawowe pojęcia. Pierwsze z nich wiąże się z definiowaniem funkcji kontrolowania jako zbioru czynników kontrolnych, polegających na konfrontacji stanów rzeczywistych z zadanymi oraz drugie, polegające na orzekaniu o odchyleniach i precyzowaniu zaleceń bez włączenia w zakres kontroli zabiegów korekcyjnych (regulacyjnych), które należą do omawianych poprzednio funkcji zarządzania. Takie poglądy prezentowane są w wielu przypadkach w literaturze polskiej.

W naszych rozważaniach odróżniamy kontrolę jako funkcję kierowniczą od kontroli instytucjonalnej i funkcjonalnej. Kontrola instytucjonalna realizowana jest przez zewnętrzne organy administracji państwowej np. NIK, PIH, Państwową Inspekcję Pracy. Kontrola funkcjonalna spełniana jest wewnątrz firmy przez wyspecjalizowane komórki funkcjonalne np. kontrola finansowa, kontrola jakości, kontrola procesów technologicznych. Stanowi ona pomoc dla menedżerów w realizowaniu przez nich funkcji zarządczej.

Nieco inaczej definiuje się funkcje kontroli w literaturze zagranicznej, szczególnie amerykańskiej. Funkcje kontroli przypisuje się nie tylko czynności kontrolnej „sensu stricto", ale zalicza się do niej wszelkie oddziaływania kierownicze dotyczące korygowania odchyleń od ustalonych wzorców.



Rys. 3. Regulacyjna rola kontroli

Precyzując zadania kontroli stwierdzamy, że jest ona koniecznym procesem o zasadniczym znaczeniu, który pozwala menedżerom doprowadzić do urzeczywistnienia planów.

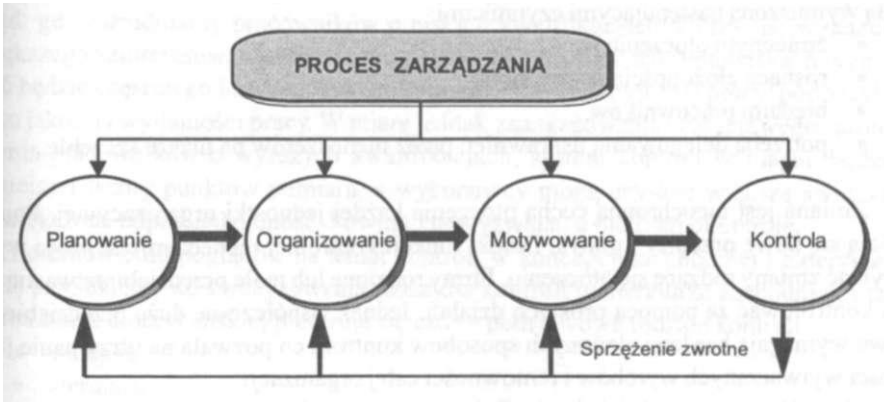
Podejście do procesu kontroli w literaturze polskiej

Funkcję kontrolną w ramach dotychczasowych rozważań można wyeksponować w organizacjach typu wytwórczego, jako kontrolę:

- poprzedzającą realizację tego procesu (prospektywną);
- bieżącą, sprawowaną w trakcie real izacji tego procesu;.
- następczą (retrospektywną) realizowaną po zakończeniu wytwarzania.

Kontrolę prospektywną wiąże się ze sprawdzeniem poprawności ustalania wzorców działania, tojest struktury operacyjnej procesu wykonawczego i struktury organizacyjnej, w której planowany proces ma być realizowany. Realizacja tej kontroli wiąże się z oceną poszczególnych etapów konstrukcji planu działania i tworzenia struktury organizacyjnej, przez co funkcje planowania i organizowania mają charakter postępowania wielokrotnego. Ten rodzaj kontroli polega na śledzeniu wykonawstwa w powiązaniu go z takimi parametrami, jak ilość, jakość, terminy. Kontrola ta sprowadza się do pozyskania z komórek organizacyjnych informacji o przebiegu i wynikach działań wykonawczych. Chodzi tu o informacje dotyczące zasilania materialno-energetycznego ijego racjonalnego wykorzystania dla wytworzenia wyrobów gotowych. Te zbiory informacji przekazywane są kanałami komunikacyjnymi uformowanymi w sferze organizacyjnej do sztabu kierowniczego. W komórkach wspomagających menedżerów informacje te są gromadzone, przetwarzane i oceniane, a następnie konfrontowane z danymi zawartymi w planie działań. W razie wystąpienia odchyleń od wzorca, względnie pojawienia się groźby tych odchyleń, jest to sygnał do uruchomienia odpowiednich działań, zmierzających do ich likwidacji i podjęcia nowych decyzji.

Funkcja kontrolowania jest sprzężeniem zwrotnym w stosunku do innych funkcji zarządzania. Przedstawiamy to na rys. 4.



Rys. 4. Zwrotne sprzężenie informacyjne

W gospodarce rynkowej i organizacjach działających sprawnie przekształcenie informacji sytuacyjnych w informacje decyzyjne tworzy impuls do eliminacji odchyleń powstałych na danym etapie wytwarzania lub relacji z rynkiem. Sprzężenie zwrotne pozwala na korelowanie kontrolowania z innnymi funkcjami zarządzania. Prowadzi to często do moidentyfikacji struktury organizacyjnej, zmiany i przegrupowania nośników działań, a gdy i to nie zapewnia niezbędnej zgodności przebiegu działań z wzorcem, powstaje konieczność zmiany celów.

Gdy realizacja zadań planowych dobiegła końca, dokonuje się kontroli retrospektywnej polegającej na konfrontacji założonych celów z wynikami. Ten rodzaj kontroli jest przesłanką dla oceny sprawności funkcjonowania organizacji, a także i oceny zespołu zarządzającego z jednej strony, z drugiej zaś trafności i zasadności koncepcji realizacji, struktury organizacyjnej itp.

Tego rodzaju kontrola odgrywa olbrzymią rolę w procesie „uczenia się systemu", szczególnie obecnie, przy przechodzeniu Polski do gospodarki rynkowej i związanym z tym brakiem stabilizacji. Kontrola retrospektywnajest istotnym czynnikiem informacyjnym dla funkcji planowania i organizowania zamierzeń przewidzianych w planowaniu strategicznym.

W omówionych rodzajach kontroli, wchodzących w zakres kontrolowania jako funkcji zarządzania, największe znaczenie ma kontrola bieżąca.

Podejście amerykańskie

Pragniemy tu przedstawić drugi nurt poglądów autorów zachodnich, a szczególnie amerykańskich opierając się na dociekaniach J.A.F Stonera i Ch.Wankla [1992], Autorzy amerykańscy mają nieco szerszy pogląd na kontrolę.

Amerykańscy teoretycy i praktycy są zgodni, że dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli. Wiele czynników powoduje, że funkcja kontroli jest koniecznością wymuszoną następującymi czynnikami:

- zmiennym otoczeniem,
- rosnąca złożonością organizacji,
- błędami pracowników,
- potrzebą delegowania usprawnień przez menedżerów na niższe szczeble.

Zmiana jest nieuchronną cechą otoczenia każdej jednostki organizacyjnej. Pojawiają się nowe przepisy i prawa. Dzięki funkcji kontrolnej menedżerowie mogą wykrywać zmiany rodzące się otoczeniu. Firmy rodzinne lub małe przedsiębiorstwa można kontrolować za pomocą prostych działań. Jednak współczesne duże przedsiębiorstwa wymagają bardziej złożonych sposobów kontroli, co pozwala na utrzymanie jakości wytwarzanych wyrobów i rentowności całej organizacji.

Menedżerowie popełniają błędy. Polegają one nie tylko na błędnych decyzjach cenowych, ale często nie potrafią przewidzieć zmian w otoczeniu, zamawiają nieodpowiednie części bądź też niewłaściwie rozpoznają problemy organizacyjne, technologiczne, czy finansowe. Przeprowadzona we właściwym czasie kontrola pozwala na

wykrycie błędów i uchronienie firmy przed konsekwencjami nietrafionych decyzji i niesprawnych działań.

Dla uzyskania większej sprawności w działaniu menedżerowie cedują część swoich uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Fakt ten nie zmniejsza jednak ich odpowiedzialności przed przełożonymi. I w tym względzie kontrola jest jedynym czynnikiem sprawdzania, czy delegowane uprawnienia są w pełni realizowane.

Należy się zgodzić ze stwierdzeniem zachodnich teoretyków i praktyków, że kontrola najczęściej budzi nieprzyjemne skojarzenia. U wielu pracowników pokutuje pogląd, że zagraża ona osobistej wolności i samorządności, szczególnie gdy narasta ruch na rzecz większej samodzielności i samoregulacji jednostek. Z drugiej jednak strony kontrola w jednostkach gospodarczych czy instytucjach jest konieczna. Stąd też chcąc ją w pełni zachować poszukuje się bardziej precyzyjnych narzędzi. Jest to obecnie możliwe między innymi dzięki powszechnej komputeryzacji. Stopień i częstotliwość kontroli należy uzależniać od sytuacji zewnętrznej. Na przykład, w okresie recesji pracownicy godzą się na ściślejszą kontrolę i ograniczenia, zaś w czasach stabilizacji gospodarczej reguły i ograniczenia uznaje się za nieuzasadnione.

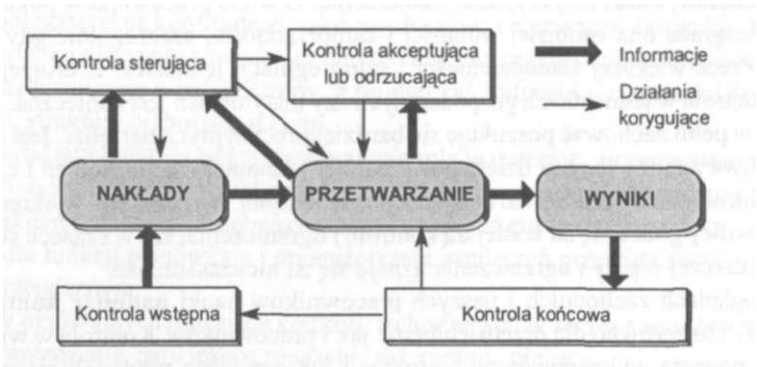
W poglądach zachodnich i naszych pracowników nauki **nadmiar kontroli** jest szkodliwy i to zarówno dla przedsiębiorstw jak i pracowników. Kontrola w wielu wypadkach pogrąża wykonawców w biurokracji lub ogranicza przedsiębiorczość i ich inicjatywność, co w konsekwencji obciąża efektywność jednostki organizacyjnej. Z drugiej jednak strony należy stwierdzić, że niedostateczne instrumenty kontroli mogą szkodzić realizacji zamie rzeń planowych. Powoduje to marnowania zasobów i utrudnia realizację celów. **Kontrola nie może** być **nękająca.** Zdarza się, że niektórzy kontrolerzy zbyt często dokonują kontroli na stanowi skach pracy. Pracownik musi zdawać sobie sprawę, że może być kontrolowany, ale nie wie kiedy. Stara się on wtedy realizować postawione mu zadaniajak najlepiej, co w konsekwencji wyzwala samokontrolę. Ale żeby to osiągnąć należy oddziaływać wychowawczo na pracowników. Na przykład: gdy zatrudniamy pracowników o niskich kwalifikacjach, którzy nie wykazują większego zainteresowania swoją pracą, system kontroli na ich stanowiskach wymagać będzie częstszego i szczegółowego sprawdzania wykonywanej pracy, pod względem jakości i wydajności pracy. W miarę jednak zaangażowania i częściowego zatrudnienia pracowników o wyższych kwalifikacjach, system kontroli wymagać będzie mniejszej liczby punktów pomiaru, a wykonawcy mogą uzyskać większą swobodę i zwiększoną odpowiedzialność. Powinno to wyzwalać u nich samokontrolę.

Po omówieniu poglądów na temat kontroli w koncepcji zachodniej i amerykańskiej przejdziemy do sprecyzowania rodzajów kontroli w literaturze zachodniej. I tak wliteraturze amerykańskiej preferuje się cztery podstawowe rodzaje kontroli:

- wstępna,
- sterująca,
- akceptująca lub odrzucająca,
- końcowa.

Kontrola wstępna niewiele się różni od precyzowanej w literaturze polskiej kontroli poprzedzającej (prospektywnej) i powinna stwierdzić, przed rozpoczęciem realiza-

cji, czy wszystkie potrzebne zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe zostały przewidziane i odpowiednio zlokalizowane według ilości i jakości. Przyjęty plan może wskazywać na zatrudnienie nowych specjalistów, zakup nowych urządzeń i materiałów oraz przygotowania nowej technologii dla wyrobów gotowych. To wszystko powinno być przedmiotem badań kontroli wstępnej.



Rys. 5. Przepływ informacji i działania przy czterech rodzajach kontroli

Kontrola sterująca jest odpowiednikiem naszej kontroli bieżącej. Powinna wykryć odchylenia od ustalonych norm bądź celu i umożliwić opracowanie i dokonanie korekt. . J.A.F Stoner [Stoner, Wankel,1992, s.462] porównuje ten rodzaj kontroli z prowadzeniem samochodu przez kierowcę. „Kierowca steruje samochodem tak, by zapobiec zjechaniu z drogi lub jeździe w niewłaściwym kierunku i dojechać do właściwego miejsca przeznaczenia". Przytoczony przykład można odnieść do menedżera, który uzyska odpowiednie informacje o zmianach w otoczeniu lub realizacji ustalonego celu.

Kontrola akceptująca względnie odrzucająca powoduje przyjęcie określonych aspektów procedury. Powinny być spełnione wskazane warunki przed zezwoleniem na dalsze działania. Tego rodzaju kontrola jest szerzej stosowana niż inne, ponieważ umożliwia podjęcie działań korygujących w trakcie realizacji programu i stosowana jest jako instrument dodatkowego sprawdzania. Chodzi tu o rolę bezpieczeństwa i dużych nakładów, na przykład przy budowie samolotów, statków, przedsięwzięć budowlanych. Ten rodzaj kontroli stwarza dodatkowy margines bezpieczeństwa [Stoner, Wankel, 1992, s.463].

Kontrola końcowa, jak wynika z samej nazwy, sprawdza wyniki końcowe. Bada przyczyny odchyleń od planu lub normy, a uzyskane wnioski wykorzystuje się do zdarzeń przyszłych. Zarówno w naszych, jak i w zachodnich koncepcjach odnoszonych do funkcji kontrolowania największe znaczenie przywiązuje się do kontroli bieżącej lub sterującej. Rozpatrywanie problemu ***ex ante*** pozwala na wykorzystanie nieoczekiwanych okazji lub naprawę błędów, zaś działanie ***ex post*** może mieć znaczenie dla plano-

wania strategicznego okresów przyszłych. Stoner zauważa, że tak jak siatkarz nie może czekać aż piłka upadnie, żeby się przekonać, gdzie powinien był stać, tak menedżer nie może oczekiwać na wyniki w chwili gdy firma traci efektywność.

3. Zasady **budowy systemu kontroli**

W kontroli wewnętrznej jednostek gospodarczych, jak i w innych rodzajach kontroli, wyróżniamy najczęściej cztery podstawowe fazy, które wynikają z definicji funkcji kontrolnej. Są to:

- ustalenie stanu faktycznego;
- ustalenie stanu, wynikającego z dokumentacji, ewidencji księgowej;
- porównywanie tych dwóch stanów, celem ustalenia zgodności bądź niezgodności (różnic i odchyleń);
- wyjaśnienie przyczyn i skutków niezgodności porównywalnych stanów i ustalenie wniosków (organizacyjnych, osobowych, rzeczowych, dyscyplinarnych i karnych) zmierzających do usunięcia usterek, uchybień lub nadużyć oraz podjęcia środków, które eliminowałyby je w przyszłości.

W pierwszej fazie funkcji kontrolnej **ustalenie stanu faktycznego,** zasadniczą podstawę stanowią obowiązujące przepisy prawne oraz różnego rodzaj u zarządzenia wynikające z charakte ru i specyfiki kontrolowanej jednostki, w przepisach tych znajdują się określone reguły jak:

a) zasada ilościowego ustalania (mierzenia, ważenia) stanu i zmian w poszczególnych składnikach aktywów,

b) zasady wartościowej ich wyceny,

c) zasady ustalania pasywów i wyników działalności.

W celu zapewnienia dokładnej kontroli takich składników, jak: materiały, surowce, towary, wyroby, należy wykorzystać indeksy, określające jednoznacznie dany materiał, towar lub wyrób.

W drugiej fazie kontroli **ustalenie stanu wyznaczonego** jest plan kontrolowanej jednostki oraz dane zawarte w dokumentacji komputerowej, a także w sprawozdaniach.

Następna faza dotyczy porównywania tych dwóch stanów. Polega ona na sprowadzeniu do wspólnego mianownika danych liczbowych, a następnie ich porównywanie. Nie jest to sprawa łatwa, gdyż w konfrontowanym okresie mogły nastąpić zmiany cen, zmiany organizacyjne lub programowe, a niekiedy i zmiany wytwarzania.

Najbardziej skomplikowana jest czwarta faza: **wyjaśnianie** przyczyn i skutków niezgodności porównywanych stanów. Podstawą jest dobra znajomość obiektu kontrolowanego, a szczególnie jego organizacji i przebiegu procesów wytwarzania, a także odpowiednie przygotowanie fachowe umożliwiające ustalenie przyczyn i skutków powstających zjawisk i faktów. Trudność przeprowadzenia kontroli w tej fazie polega również na tym, że przed ustaleniem wniosków, które zmierzałyby do usunięcia uste-

rek w przyszłości, należy je zlokalizować oraz stwierdzić, które osoby lub komórki organizacyjne spowodowały odchylenia od planu.

Istotnym problemem związanym z prowadzeniem kontroli jest **zbadanie efektywności** wniosków stosowanych w praktycznej działalności jednostki gospodarczej, jak i stwierdzenie, czy koszty poniesione na kontrolę są współmierne do efektów uzyskanych w wyniku jej przeprowadzenia.

Podstawową zasadą decydującą o przydatności ustaleń kontroli dla potrzeb podejmowania decyzji kierowniczych jest usunięcie stanu nieprawidłowości, a przede wszystkim **usuwania ich przyczyn.**

Kontrola powinna wspomagać działania kierownicze poprzez funkcje: sygnalizującą, instruktażową, profilaktyczną i pobudzającą.

Funkcja sygnalizująca polega na informowaniu kierownictwa różnych szczebli zarządzających o zjawiskach, które spowodowały lub mogą spowodować nieprawidłowości w działalności szczebla kontrolowanego. W przypadku jednak, gdy informacje te nie stanowią sygnału dla kierownictwa do podjęcia działań eliminujących nieprawidłowości, to zbieranie tych informacji przez kontrolę i przekazywanie kierownictwu jest zbyteczne.

Funkcja instruktażowa sprowadza się do umiejętności interpretacj i przez kontrolera norm prawnych, ekonomicznych, przepisów, zasad i celów działania bodźców skuteczności i metod działania zmierzających do realizacji zadań. Ten rodzaj funkcji wymaga od kontroli nie tylko ujawnienia nieprawidłowości, ale i sposobów ich unikania.

Funkcja profilaktyczna zwraca szczególną uwagę na aspekty psychologiczne zachowania człowieka. Przeświadczenie jednostki lub zespołu o prawdopodobieństwie ujawnienia przez kontrolę nieprawidłowości związanych z ich działalnością staje się motywacją do efektywnych działań. Tak więc świadomość ujawnienia nieprawidłowości i przekonanie o odpowiedzialności za nie decyduje o zakresie profilaktycznego oddziaływania.

Funkcja pobudzająca nie jest spełniana w warunkach zakłóceń gospodarczych (tarć i napięć wewnętrznych). Odnosi się do aspektów psychologicznych kierowania, gdyż jednostki lub zespoły wiążą z wynikami kontroli wymierne skutki jak na przykład: nagroda, awans, wyróżnienie w związku z pozytywną oceną wyników ich działalności. Takie podejście jest czynnikiem inspirującym do usprawnień w działalności poszczególnych ogniw kontrolowanej jednostki gospodarczej czy instytucji.

4. **Relacje między planowaniem i kontrolą**

Kontrola kadry kierowniczej w **koncepcjach L.Iacocci** polegała na stawianiu bezpośrednim podwładnym w regularnych od stępach czasu najczęściej kwartału kilku podstawowych pytań:

- Jakie są twoje cele na najbliższy kwartał?
- Jakie masz plany, priorytety, oczekiwania?
- Jak zamierzasz działać, aby je zrealizować?

Procedura **powiązania funkcji planowania i kontroli,** jako systemu kwartalnego przeglądu problemów zaplanowanych przez pracownika i rozliczanych przed przełożonym, prowadzi z jednej strony do rozliczania się pracownika z samym sobą, **z** drugiej zaś, podczas kwartalnego przeglądu kadry kierownik zasiada ze swym bezpośrednim przełożonym do rozliczenia wyników minionego okresu (kontrola wyliczonych zadań) i wytyczania celów, wynikających ze strategii na następny kwartał. Procedura tego typu przenoszona jest na wszystkie szczeble hierarchiczne struktury zarządzania.

L.Iacocca wymagał, aby uzgodnione **cele podwładnego z przełożonym** były **sprecyzowane na piśmie.** Był to sposób zajęcia się pracowników konkretami, a poza tym trudniej jest oszukać samego siebie bądź kogoś innego. Powiązanie funkcji planowania i kontroli według L.Iacocci pozwala pracownikowi stać się szefem samego siebie i ustalić własne cele, zwiększa jego wydajność i tworzy osobiste motywacje do działania, a także ułatwia przepływ nowych koncepcji z dołu do góry. Kontrola poprzez kwartalne przeglądy zmusza kierowników do przemyśleń nad tym, co zrobili, czego zamierzają dokonać i w jaki sposób trzeba do tego dochodzić.

Najistotniejszym zagadnieniem w tej koncepcji jest to, że **poprzez przeglądy kwartalne następuje dialog pomiędzy odcinkowym kierownikiem a przełożonym.** Jeśli jednak w czasie tych spotkań występują kontrowersje co do zrealizowanych celów i tych zadań, które powinny zostać zrealizowane w ciągu najbliższych 90 dni, podwładni i przełożeni ustalają i dyskutują koncepcje aż do ostatecznego uzgodnienia. Z tego krótkiego opisu przeglądów kwartalnych nasuwa się kilka sugestii.

- Przeglądy kwartalne integrują funkcję planowania i kontroli.
- Przyczyniają się do wytwarzania właściwej atmosfery między kierownikiem a przełożonym.
- Kierownicy niższych szczebli poczuwają się do solidarnej realizacji celów ustalonych ze swymi przełożonymi.
- System kontroli poprzez przeglądy kwartalne wyzwala samokontrolę i zwiększa wydajność pracy.
- Dialog między kierownikiem a przełożonym pozwala na głębsze i bardziej realne przemyślenia celów (plan) i zastanowienie nad realizacją zadań w okresie minionym.

Po zakończeniu jednego **cyklu** działań następuje **kontrola retrospektywna,** oceniająca uzyskane wyniki w odniesieniu do przyjętego planu i ustalają ca przyczyny odchyleń. Wyniki tej kontroli tworzą strumień informacji zasilających planowanie, jak retrospektywny obraz systemu wytwórczego, jego działania oraz osiąganej efektywności gospodarowania.

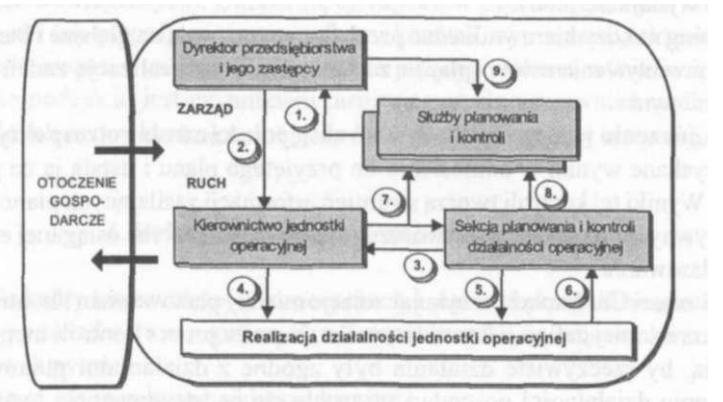
J.A.F.Stoner i Ch.Wankel precyzując relacje między planowaniem i kontrolą stwierdzają, że już z samej definicji kontroli wynika, iż przez proces kontroli menedżerowie zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowymi i że **w** planowaniu działalności gospodarczej ustala się podstawowe cele i zadania oraz sposoby ich realizacji. Za pomocą kontroli **mierzy się postęp w realizacji** i umożliwia kierownikom wykrycie odchyleń od normy i ich korygowanie zanim będzie za późno.

W wielu przypadkach funkcje planowania i kontrolne pełnią różne osoby, lecz działania ich muszą być tak zintegrowane, by mogły być skuteczne. Obecnie, w naszych warunkach zdecentralizowanego zarządzania, ramowy obraz uwarunkowań i trybu realizacji funkcji planistycznej i kontrolnej akcentował z jednej strony rozdział tych funkcji wedle horyzontu czasowego na poszczególne poziomy decyzyjne w strukturze jednostki organizacyjnej, z drugiej zaś podkreślał ich wzajemną integracją na każdym z tych poziomów.

Na poziomie zarządu zintegrowane jest planowanie strategiczno-taktyczne z kontrolą strategii i taktyk działania. Wyrażane tu są tu propozycje między kontrolą prospektywną a retrospektywną, które wzajemnie się uzupełniają.

Bieżąca kontrola sytuacyjna zarządu sprowadza się głównie do nadzoru nad działalnością układu jednostki gospodarczej bazując na ocenie stanu i dynamiki przepływu strumieni finansowych. Uzyskane wyniki służą do regulacji poszczególnych części układu zgodnie z zasadą techniki zarządzania przez wyjątki.

Na poziomie jednostek operacyjnych, gdzie mamy do czynienia z planowaniem operacyjnym zintegrowanym z kontrolą prospektywną oraz bieżącą określonego wydziału, działu lub odcinka produkcyjnego. Planowanie to cechuje krótki horyzont czasowy i ograniczony zakres przedmiotowy, stąd też występuje tu znaczna precyzja i elastyczność. Wspominane cechy planowania implikują określone cechy kontroli, która powinna być w miarę szybka, ale równocześnie i szczegółowa. Przy realizacji planów operacyjnych duże znaczenie ma kontrola bieżąca, która służy regulacji działań odcinkowych. Nie pomniejsza to jednak roli dwóch pozostałych rodzajów kontroli: prospektywnej i retrospektywnej, których wpływ na preparację zadań i ocenę ich realizacji jest istotny. Wpływa na dużą samodzielność decyzyjną menedżerów na danym szczeblu struktury organizacyjnej. Pomimo tego, wymienione rodzaje kontroli mają wyraźnie ograniczony zakres przedmiotowy i czasowy. Pragniemy tu zwrócić uwagę, że propozycje między wspomnianymi trzema rodzajami kontroli są na szczeblu kierowniczym wyraźnie zróżnicowane.



Rys. 6. Układ kanałów komunikacji w systemie informacyjno-decyzyjnym

Omówiona przez nas technika i relacje funkcji planowania i kontroli w zdecentralizowanym modelu zarządzania znajdują swój wyraz w układzie kanałów komunikacji w jednostce operacyjnej.

- 1 kanał - informacja z zakresu kontroli sytuacyjnej i analizy strategii i taktyki oraz propozycje planów i taktyki jednostki gospodarczej,
- 2 kanał - decyzje głównego menedżera dla pionu operacyjnego głównie stmmienie finansowe,
- 3 kanał - informacje kontrolno-analityczne dostarczane kierownictwu jednostki operacyjnej celem charakterystyki sytuacyjnej i oceny realizacji zadań planistycznych, jak również propozycje planistyczne przesyłane w celu podejmowania decyzji kierowniczych,
- 4 kanał - decyzje operacyjne (planistyczne i inne) menedżera jednostki przesyłane są kierownikom podległych odcinków wykonawczych,
- 5 kanał - informacje dotyczące bodźców ograniczeń bądź zakłóceń działalności operacyjnej jak i wyników przekazywane są kierownikom odcinków wykonawczych,
- 6 kanał - dane o działalności odcinków wykonawczych dla kontroli i analizy stanów i oceny wyników,
- 7 kanał - informacje sytuacyjne oraz zlecenia (w dół) i propozycje (w górę) dla kształtowania zadań planistycznych i realizacji prac kontrolno-analitycznych,
- 8 kanał - wybrane informacje przekazywane do zarządu i głównego menedżera dla oceny stanu i efektów jednostki operacyjnej,
- 9 kanał - informacje sytuacyjne i propozycje dla kształtowa nia wyznaczeń i realizacji działań kontrolno-analitycznych, przekazywane od głównego menedżera i jego zastępców do służb planistyczno-kontrolnych zarządu.

Dzięki tym kanałom komunikacji przekazuje się głównie relacje informacyjno-decyzyjne między zarządem jednostki gospodarczej a poszczególnymi jednostkami operacyjnymi (obszar dwóch poziomów zarządzania).

Skuteczność omówionych rodzajów kontroli i powiązanie określonej relatywności z funkcją planowania i kontroli zwiększa się wtedy, gdy posiadają one następujące cechy [Stoner, Wankel, 1992, s.470]:

1. Ścisłość. Niedokładne dane systemu kontroli mogą spowodować nierozwiązanie problemu. Ocena ścisłości uzyskanych informacji jest jednym z najważniejszych z zadań kontrolnych..
2. Aktualność. Szybkość zbioru, przekazu i oceny informacji są determinantą aktualności.
3. Obiektywizm i zrozumiałość. Informacja kontrolna powinna być zrozumiała i w ocenie odbiorców obiektywna. Przy mniejszej subiektywności reakcja odbiorców będzie umiejętna i sprawna. Niezrozumiały system kontroli będzie wywoływać zamiesza nie lub frustrację pracowników.
4. Koncentracja na strategicznych punktach kontroli. Podejmujący kontrolę powinien swoją uwagę koncentrować na tych problemach w których istnieje największe prawdopodobieństwo odchyleń i przed którymi dzięki kontroli można się uchronić.

5. Realizm ekonomiczny i organizacyjny. Pierwszy dotyczy kosztu kontroli, który powinien być mniejszy od korzyści, a co najmniej równy. Drugi powinien być zgodny z realiami organizacyjnymi. Wszystkie normy wydajności muszą być realne.
6. Koordynacja. Informacja kontrolna powinna być koordynowana z tokiem pracy jednostki organizacyjnej, gdyż każdy etap może wpływać na powodzenie lub niepowodzenie operacji i powinna docierać do wszystkich osób, którym jest potrzebna.
7. Elastyczność. Zmiany w otoczeniu wymuszają określone zmiany w kontrolowanej jednostce, stąd też instrumenty kontrolne muszą być elastyczne, by organizacje mogły we właściwy sposób i w odpowiednim czasie reagować na niekorzystne zmiany.
8. Normatywność i operacyjność. Skuteczne systemy kontroli, po wykryciu odchyleń od normy, obowiązane są wskazać jakie działania korygujące należy podjąć.
9. Akceptacja przez członków organizacji. Chcąc akceptować system kontroli przez członków organizacji musi ona wziąć się z ważnymi akceptowanymi celami. Na przykład do naczelnego kierownictwa powinno się odnieść instrumenty kontrolne do wyników finansowych, natomiast dla niższego dozoru kontrola po winna dotyczyć: ilości i jakości produkcji, procentu braków, czasu przestoju, ilości odpadów materiałowych, utrzymania kosztów w planowanych granicach.

W podsumowaniu można stwierdzić, że kontrola jest czynnikiem umożliwiającym konfrontację działalności rzeczywistej z planowaną. W literaturze polskiej obejmuje trzy zasadnicze etapy: prospektywną (wstępną), retrospektywną (bieżącą) i końcową. Niewiele różni się interpretacja kontroli w literaturze zachodniej i amerykańskiej, gdzie wymienia się cztery rodzaje kontroli: wstępną, sterującą, akceptującą lub odrzucającą oraz końcową. System kontroli musi być aktualny, obiektywny, koncentrować się na strategicznych punktach kontroli, musi być realistyczny i ekonomiczny, elastyczny i akceptowany przez zarząd i średni dozór.

5. Controlling

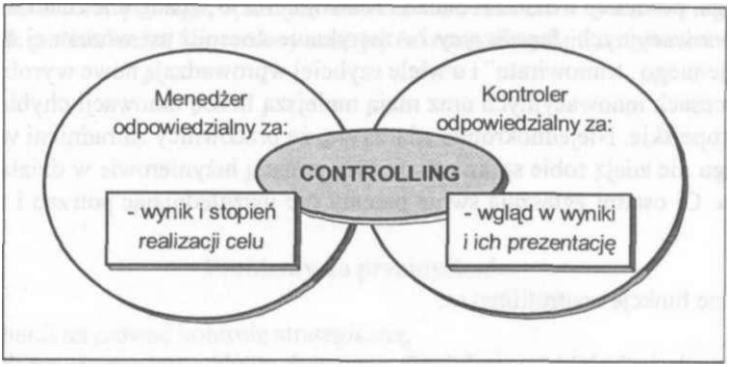
Przy omawianiu funkcji kontroli nie sposób pominąć zagadnienia „controllingu", który na stałe wszedł do języka praktyki i literaturze fachowej.

Na wstępie wyjaśnimy niektóre pojęcia, używane w praktyce zarządzani. W Stanch Zjednoczonych powszechnie występuje: „to control", „controlling", „controllership", „controller". Pierwszy z nich w języku angielskim oznacza: sterować, regulować, kierować, prowadzić; drugi zaś jest synonimem słowa „to control". Tak więc controllingu nie powinno utożsamiać się z kontrolą, która jest tylko jego częścią. Stąd też menedżer planując, sterując procesami pracy realizuje controlling w swej codziennej pracy.

Początek controllingu nastąpił w latach dwudziestych w wyniku kryzysu światowego, podczas którego amerykańskie firmy zostały zmuszone do poszukiwań nowych metod zarządzania. Polegały one na opracowaniu „katalogu zadań kontrolera". Zawarto w nim szereg funkcji, które przypisano kontrolerowi. Do jego zadań należało:

- planowanie, opracowywanie, realizacja i koordynacja różnorodnych planów w przedsiębiorstwie;
- sprawozdawczość i interpretacja (porównanie planu z jego realizacją, analiza i interpretacja wyników);
- ocena i doradztwo (pomoc dla kierownictwa w realizacj i funkcji kierowniczych);
- nadzór nad realizacją zadań (kontrola wewnętrzna i rewi zja);
- sprawozdawczość zewnętrzna (udziałowcy, banki);
- badania rozwoju całej gospodarki.

J Goliszewski, kierownik Katedry Controllingu Uniwersytetu w Stuttgarcie stwierdza, że ... obecnie controlling jest podstawowym elementem nowoczesnego zarządzania w USA, a w Europie w RFN, gdzie wiele filii firm amerykańskich przeniosło te metody na teren europejski". Funkcje controllingu wymagają zinstytucjonalizowania „controllership", co ma miejsce szczególnie w dużych orgąanizacjach gospodarczych. W mniejszych podmiotach controller wspomaga menedżera bądź poprzez dostarczanie odpowiednich informacji, bądź w wyborze w miarę optymalnych decyzji. W systemie controllingu dominuje funkcja doradcza. Kontroler: pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań. Jednak o charakterze tej pomocy oraz jej zakresie decyduje kierownictwo.



Rys. 7. Controlling

Funkcję kontrolera można porównać ze stanowiskiem nawigatora na statku, który za pomocą odpowiednich urządzeń określa odchylenia kursu rzeczywistego statku od kursu wyznaczonego. Informacje o wielkości i kierunku odchyleń przekazuje kapitanowi, który podejmuje decyzje o wprowadzeniu odpowiednich koordynatów w celu powrotu na założony kurs. Czy istnieje możliwość wdrożenia controllingu bez dublowania funkcji kierowniczych w stmkturze naszych przedsiębiorstw czy spółek. Na to pytanie odpowiadamy pozytywnie.

Dotychczas przedstawiliśmy zarys koncepcji controllingu, jednak po dokładniejszej analizie **możliwości wdrożeniowych** stwierdzić można jego pozytywny wpływ już na obecnym etapie rekonstrukcji gospodarki. Koordynacja działań planistycznych i kontrolnych występuje w każdej firmie i nie może ona być wyrywkowa lub wymuszona ciężką sytuacją tych jednostek. Stworzenie **formalnego systemu koordynacji,** łączącego równe szczeble zarządzania, np. przez nadzorowanie procesów informacyjnych, wspomaga kierownictwo w podejmowaniu kreatywnych i efektywnych decyzji umożliwiających pełną realizację celów.

W naszych warunkach system controllingu powinien powstać poprzez opracowanie od podstaw systemów planowania, kontroli i zasilania w informacje oraz integrację między tymi systemami. Koniecznejest przy tym wzięcie pod uwagę specyfiki polskich przedsiębiorstw, otoczenia i ewentualnych w nim zmian oraz niezbędnych przesłanek sprzyjających wprowadzeniu koncepcji.

Czynniki strukturalne formułowania systemu controllingu poda jemy za J. Goliszewskim na rys. 7.

Zasadnicze zadanie controllingu w integracyjnej funkcji planistycznej i kontrolnej polega na koordynacji planowania strategicznego z operacyjnym. Wynika to z wzajemnego uzupełniania się tych dwóch form planowania. Wyniki uzyskane w planowaniu operacyjnym stanowią element określonych działań na szczeblu strategicznym celów i strategii. Innym zadaniem controllingu jest koordynacja między działalnością marketingu, produkcji a działem badań i rozwoju. Ma to szczególne znaczenie w procesach innowacyjnych. Japończycy i Amerykanie docenili już wcześniej doniosłość tego wzajennego „triumwiratu" i o wiele szybciej wprowadzają nowe wyroby uzyskane w procesach innowacyjnych oraz mają mniejszą liczbę innowacji chybionych niż firmy europejskie. Niejednokrotnie zdarza się, że pracownicy zatrudnieni w działach marketingu nie zdają sobie sprawy nad czym pracują inżynierowie w działach badań i rozwoju. Ci ostatni zgłaszają swoje patenty nie uwzględniając potrzeb i wymagań rynku.

Główne funkcje controllingu to:

- wykazanie i wzajenne uzgodnienie powiązań między otoczeniem, zachowaniem menedżerów i strukturą organizacyjną poszczególnych subsystemów,
- uwzględnienie subiektywnego i obiektywnego zapotrzebowania poszczególnych decydentów na informacje,
- controller wpływając na nastawienia i decyzje menedżerów, również w pewnym stopniu realizuje controlling, który można określić jako „obszar interakcji między menedżerem i controllerem".

Podsumowanie

Kontrola polega na porównaniu wyniku działania z założonym celem i(lub) postawionym zadaniem. Mogą one przyjmować postać ustalonego przez planistę wzorca lub normy. Jeśli kontrola wykaże zbieżność wyniku z założonym celem (zadaniem, wzorcem, normą), to wtedy jest ona czynnością kończącą cykl działania zorganizowanego, na który składają się: planowanie, organizowanie, koordynowanie, pobudzanie i kontrola.

Kontrola może mieć charakter wyprzedzający, nadążny lub końcowy. Jeśli jej wynik na jakimkolwiek etapie działania zorganizowanego nie jest zadowalający (nie jest zbliżony do oczekiwań kierownika lub przełożonego), to powinno się powrócić do tego etapu cyklu, w którym należy dokonać korekty procesu wykonywania planu tak, by osiągnąć cel. W przypadku, kiedy działanie podwładnego (organizacji) przebiega prawidłowo, kierownik może ograniczyć się do kontroli nieingerującej (nadzorowania). Kontrolę strategiczną można zdefiniować jako działanie polegające na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności i zbieżności z założonymi efektami. Podejmuje sieją aby sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego. W dużych orgąanizacjach gospodarczych funkcje controllingu wymagają zinstytucjonalizowania, a w niewielkich podmiotach controller wspomaga menedżera bądź poprzez dostarczanie odpowiednich informacji, bądź w wyborze w miarę optymalnych decyzji. W systemie controllingu dominuje funkcja doradcza. Kontroler: pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań. Jednak o charakterze tej pomocy oraz jej zakresie decyduje kierownictwo.

Problemy do przemyślenia:

1. Scharakteryzować kontrolę strategiczną.
2. Porównać pojęcie funkcji kontrolnej w literaturze polskiej i literaturze nerykańskiej.
3. Rodzaje kontroli.
4. Omówić retrospektywną funkcję kontroli.
5. wyjaśnić znaczenie kontroli.
6. Omówić cztery fazy budowy systemu.
7. Jakie funkcje powinna spełniać kontrola?
8. Poglądy Iacocci na funkcję planowania i kontroli.
9. Omówić kanały informacyjne z zakresu kontroli.
10. Zdefiniować cechy skutecznej kontroli.
11. Zdefiniować pojęcie i znaczenie controllingu.

LITERATURA:

1. CARNALL COLLIN A.: managing chance in organizations. Pmtice Hall, New York, London 1990.
2. CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSK1B., RUTKA R.: Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
3. Effective Management, BPP Publishing Limited, London 1992.
4. FRĄCKIEWICZ J.L.: Systemy sprawnego działania. Ossolińskich, Wrocław 1980.
5. HASSELBERG F., MARTAN L., STEINMANN L.: Kontrola strategiczna w gospodarce rynkowej i planowej, „Przegląd Organizacji" 1989, nr 1.
6. KOONTZ H., O'DONNELL C: Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych. PWN, Warszawa 1969.
7. KOWALEWSKI S.: Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji. PWE, Warszawa 1984.
8. KRZYŻANOWSKI L.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, WArszawa 1992.
9. B.GLIŃSKI, B. R. KUC (red.): Podstawy zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1990.
10. STEINMANN H., SCHREYOGGG.: Zarządzanie. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1922.
11. STONER J.A.F., WANKEL CH.: Kierowanie. PWN, Warszawa 1992.
12. WEBBER R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1990.

Rozdział 9.

LOGISTYKA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA FIRMĄ

1. **Geneza i przyczyny rozwoju logistyki**
2. **Pojęcie i przedmiot logistyki**
3. **Infrastruktura logistyczna**
4. **Logistyka zaopatrzenia**
5. **Logistyka produkcji**
6. **Logistyka dystrybucji**
7. **Logistyka zapasów**

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem Czytelnik powinien:

1. Znać rangę i znaczenie procesów logistycznych we współczesnym przedsiębiorstwie oraz podstawowe definicje logistyki.
2. Umieć wyjaśnić główne zalety podejścia logistycznego do usprawnienia procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie.
3. Umieć scharakteryzować istotę zarządzania logistycznego w sensie sterowania całym łańcuchem dostaw.
4. Znać zasadnicze elementy infrastruktury logistycznej przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki magazynowo-towarowej.
5. Znać główne zadania logistyki zaopatrzenia oraz podstawowe problemy decyzyjne sfery zaopatrzenia.
6. Znać procesy logistyczne w sferze produkcji oraz aktualne tendencje ich unowocześniania.
7. Znać główne zadania logistyki dystrybucji oraz podstawowe problemy decyzyjne organizacji i wykorzystania kanałów dystrybucji.
8. Znać podstawowe zadania logistyki zapasów oraz problematykę optymalizacji ich poziomów.

Logistyka, jako teoria i praktyka sprawnego organizowania procesów przepływów fizycznych surowców, materiałów i towarów, a także usług i strumieni informacyjnych towarzyszących tym procesom jest nieodłącznie związana z systemem gospodarki rynkowej i w sposób znaczący rzutuje na koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym na wielkość wypracowanego zysku. Obejmuje ona fizyczne procesy przepływu surowców i materiałów od źródeł ich pozyskania do końcowych ogniw produkcyjnych i dalej aż do jednostek konsumenckich wraz z procesami recyklingu odpadów.

Z uwagi na coraz większą złożoność przepływów fizycznych w gospodarce rynkowej i postępującą walkę konkurencyjną na rynkach zbytu, efektywne zarządzanie tymi procesami wymaga sprawnych i operatywnych systemów informacyjno-decyzyjnych warunkujących podejmowanie optymalnych decyzji menedżerskich. W celu pełnego wspomagania decyzyjnego menadżerów logistyka integruje przepływy fizyczne materiałów i strumienie informacyjne w jeden spójny system logistyczny.

W sensie rzeczowym logistyka obejmuje następujące elementy:

- fizyczne procesy przepływów surowców, materiałów i produktów;
- strumienie informacyjno-decyzyjne sterujące procesami fizycznymi;
- infrastrukturę procesów logistycznych (fizycznych i informacyjnych);
- zapasy dóbr fizycznych we wszystkich fazach gospodarowania.

W aspekcie fazowym zarządzanie procesami logistycznymi występuje na wszystkich etapach gospodarki rynkowej:

- w sferze zaopatrzenia, jako logistyka zaopatrzenia;
- w sferze produkcji jako logistyka produkcji;
- w sferze zbytu, jako logistyka dystrybucji;
- w sferze gospodarki magazynowej, jako logistyka zapasów.

Naczelnym kryterium funkcjonowania logistyki jest minimalizacja kosztów logistycznych, przy zachowaniu nadrzędności rynkowego partnerstwa i rynkowych standardów obsługi klienta.

Nowoczesna logistyka bardzo intensywnie wykorzystuje dorobek wszystkich nauk systemowych, zwłaszcza wypracowane przez te nauki teorie, metody i narzędzia. W tym sensie logistyka korzysta z dorobku teorii organizacji i zarządzania, rynkowych instrumentów marketingu, praktycznych osiągnięć gospodarki magazynowej, najnowszych technologii transportowych a przede wszystkich z osiągnięć techniki i technologii komputerowej na bazie których buduje zintegrowane systemy zarządzania logistycznego.

1. Geneza i przyczyny rozwoju logistyki

Burzliwie rozwijający się w Polsce od początku lat 90 system gospodarki rynkowej spowodował pojawienie się szeregu nowych dyscyplin ekonomicznych, a w tym m. in. logistyki, która należy dziś do najbardziej dynamicznie rozwijających się nauk zarządzania w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Wojskowy rodowód logistyki

Termin *„logistyka"* wywodzi się ze sfery wojskowości, gdzie pierwotnie oznaczał zaopatrywanie, przemieszczanie i kwaterowanie wojsk, zwłaszcza podczas działań wojennych. W tym kontekście logistykę jako teorię i praktykę sprawnego zaopatrywania oddziałów stosowali już starożytni Grecy, gdzie *„logos"* znaczy liczenie, a także rozum, *„logistike"* zaś to sztuka kalkulowania. Prefekt legionów rzymskich to *„logistate"* - administrator odpowiedzialny za zabezpieczenie i przygotowanie legionów do wojny.

Nowożytne źródła wskazują na francuskie pochodzenie pojęcia logistyka, gdzie *„logis "* oznacza zakwaterowanie, a „logistique" utożsamiano ze sztuką przemieszczania wojsk, transportem zaopatrzenia, w ogólności planowania działań wojennych[1]. Jednak do teorii i praktyki wojskowości logistykę wprowadzili pragmatyczni Amerykanie podczas wojny secesyjnej w Stanach Zjednoczonych. Dopiero jednak podczas II wojny światowej obserwuje się dynamiczny rozwój logistyki w nurcie interdyscyplinarnych badań operacyjnych, wspomagających skuteczność prowadzonych działań wojennych za pomocą ścisłych dyscyplin i metod naukowych.

Rozwój logistyki w Polsce

W literaturze polskiej najwcześniej pojęciem logistyki operował znany ekonomista W. Stankiewicz, który w roku 1968 wydał pionierską książkę pt. ***„Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO".*** Niestety aż do początku lat 90. był to termin raczej obcy zarówno w wojsku, jak też w gospodarce narodowej, a tym bardziej w ówczesnych przedsiębiorstwach. Prekursorem koncepcji logistycznych w Polsce jest Poznański Instytut Gospodarki Magazynowej, który swoimi osiągnięciami zdobył sobie znaczącą pozycję w skali europejskiej.

Przyczyny rozwoju logistyki

Do najważniejszych przyczyn rozwoju współczesnej logistyki należy zaliczyć następujące kategorie przesłanek (Rys. 1):

1. Postępujące dysproporcje między efektywnością perfekcyjnych, wysoce wydajnych systemów produkcyjnych a niej ako zapomnianą sferą przepływów towarów, produktów i usług.

[1] **Po raz pierwszy, w kontekście teoretycznym, pojęcia tego użył francuski generał A.H. Jomini w dziele zatytułowanym „Zarys sztuki wojennej" wydanym w Paryżu w roku 1837.**

2. W wyniku dużego postępu technicznego następuje szybkie moralne starzenie się produktów co znacznie skróciło ich rynkową żywotność i przyspieszyło cykle rozwojowo-produkcyjne w zakresie towarów o wysokiej jakości.

3. Gwałtowny wzrost liczby oferowanych asortymentów towarów i usług, będący wynikiem marketingowych koncepcji zdobywania rynku i pozyskiwania klienta różnymi sposobami.

4. Zmniejszeniu uległy stany przechowywanych zapasów, zwłaszcza w handlu, nastąpiło ich przeniesienie do producentów i hurtowników.

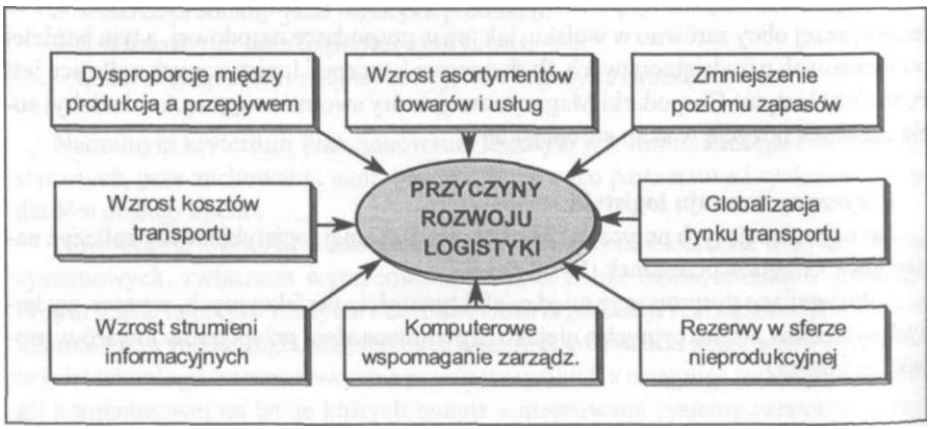
5. Dynamicznie zaczęły rosnąć koszty transportu, zwłaszcza na etapie dystrybucji, w transporcie publicznym zaczęły pojawiać się konkurencyjne firmy spedycyjne.

6. Postępująca globalizacja rynku, zwiększyła udział transportu i gospodarki magazynowej w obrocie towarowym przedsiębiorstw, gospodarka stała się jeszcze bardziej dynamiczna.

7. Przejście do rynku rządzonego przez odbiorcę zmusza jego podmioty gospodarcze do głębokiej analizy potrzeb i wymagań klienta w odniesieniu do oferowanych towarów i usług, w tym sposobu organizacji łańcucha dostaw.

8. Rozwój nowych technik i technologii komputerowych spowodował wzrost intensywności przepływu i przetwarzania ogromnych strumieni informacyjnych towarzyszących wielkiej hossie gospodarki światowej.

9. Ekspansja komputerów spowodowała, że większość przedsiębiorstw posługiwała się efektywnymi narzędziami zarządzania i kontroli, co jednoznacznie wskazało na jedyne rezerwy tkwiące jeszcze w nieprodukcyjnej sferze przepływu towarów, produktów i usług.



Rys. 1. Podstawowe przyczyny rozwoju logistyki

2. Pojecie i przedmiot logistyki

2.1. Definicje logistyki

Bardzo dynamiczny rozwój współczesnej logistyki powoduje, że brak jest jednej ogólnej definicji, a każde środowisko opracowuje swoje własne definicje na użytek danej branży, sektora czy ośrodka naukowego.

Definicja A AM z roku 1948

W latach 80. w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej nastąpiło upowszechnienie w praktyce gospodarczej, a także w literaturze ekonomicznej pojęcia „logistyka". Tymczasem jedną z pierwszych definicji logistyki cywilnej sformułowało już w roku 1948 amerykańskie Zrzeszenie Marketing (American Association Marketing) definiując logistykę jako ***„...ruch i operowanie produktami z miejsca wytwarzania do miejsc konsumpcji...*** ", przypisując jej rolę pomostu pomiędzy produkcją a rynkami, które są odległe od siebie w czasie i w przestrzeni.

Definicja według C L M - 1962r.

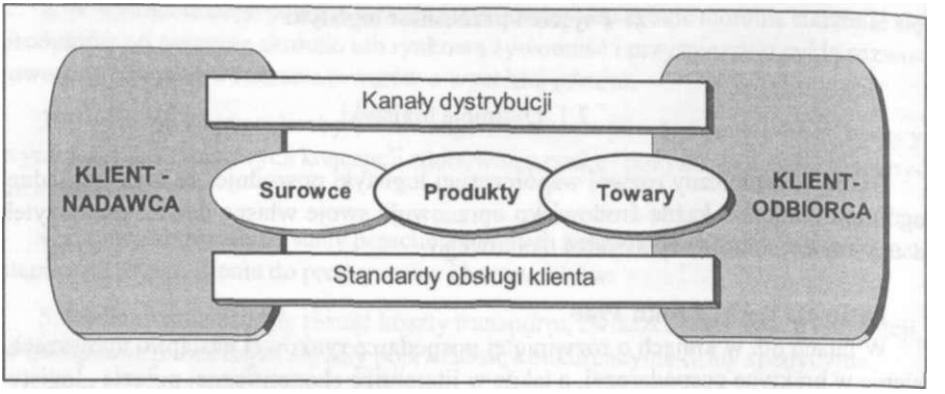
W roku 1962 Towarzystwo Konsultingowe (C L M - Council of Logistics Management) zdefiniowało logistykę jako: ***„...proces planowania sterowania i kontroli kosztów, przepływu i magazynowania oraz informacji ze źródeł powstania do końcowej konsumpcji zgodnie z życzeniami klienta*** ... ". Definicja C L M wnosi znaczące rozszerzenie do definicji Zrzeszenia Marketing, gdyż rozpatruje logistykę na gruncie nowoczesnej teorii zarządzania i kierowania z jednoczesnym uwzględnieniem podstawowych zasad rynku konsumenta i marketingu.

Definicja aksjomatyczna

Zgodność panuje jedynie w zakresie podejścia praktycznego do funkcji logistyki. W roku 1991 Komitet Logistyki E W G i Brytyjski Instytut Zarządzania Dystrybucją zdefiniowali logistykę jako ***„...proces zarządzania całym łańcuchem dostaw... ".*** Definicja ta jest powszechnie akceptowana, stąd jej aspiracje do rangi aksjomatu.

Pojęcie łańcucha dostaw

Pod pojęciem łańcucha dostaw rozumie się materialne przepływy surowców, produktów i towarów od naturalnych źródeł poprzez wszystkie ogniwa pośrednie do miejsc konsumpcji, czyli do klienta (Rys.2). Celem logistyki i jednocześnie klamrą spinającą wszystkie ogniwa łańcucha logistycznego jest zarządzanie łańcuchem dostaw od nabywcy do odbiorcy, z uwzględnieniem różnych kanałów dystrybucji i zasad marketingowych. Podmiotem tego procesu jest klient, który w zarządzaniu logistycznym odgrywa rolę pierwszoplanową.



Rys.2. Elementy łańcucha dostaw logistycznych

Definicja S. Abta

Jeden z prekursorów polskiej logistyki S. Abt w pracy ***„Systemy logistyczne w gospodarowaniu "*** przytacza i omawia aż 10 różnych definicji logistyki. Autorska definicja jest bardzo nowatorska i mówi, że ***„...logistyka stała się tą dziedziną wiedzy która na bazie systemów informatycznych zmierza ponad podziałami organizacyjnymi przedsiębiorstw ku ich integracji, by zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców, poprzez ich przerób dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy ... "***[2]

Koncepcja F.J. Beiera i K. Rutkowskiego

Uogólniona definicja obejmująca wszystkie aspekty teoretyczno-praktyczne występuje w pracy F.J. Beier i K. Rutkowski pt."Logistyka" gdzie logistyka definiowana jest jako: ***„...procesplanowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta..."?***

2.2. Istota i zakres logistyki

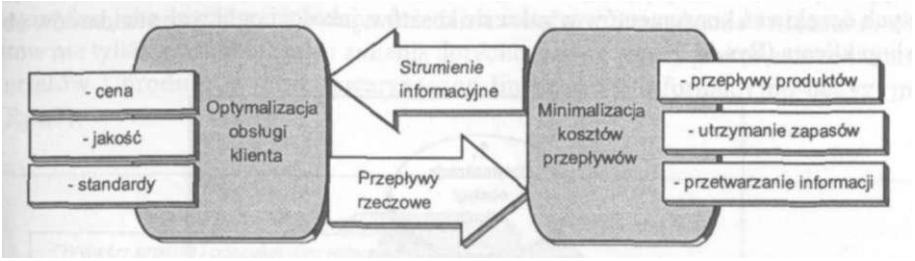
Istota logistyki

Istotą współczesnej logistyki jest integracja strumieni rzeczowych (surowców, towarów i usług) i strumieni informacyjnych pod kątem maksymalizacji potrzeb klienta

[2] **Abt S.: Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki. AE, Poznań, 1995 s. 19-21.**

[3] **Beier F.J., Rutkowski K.: Logistyka SGH, Warszawa 1996, s. 16.**

i minimalizacji kosztów logistycznych (Rys.3). Logistyka stymuluje przepływ dóbr materialnych i informacji, reguluje intensywność strumieni, kontroluje stany magazynowe i koszty ich utrzymania a także nadzoruje ciągłość i niezawodność tego przepływu.



Rys.3. istota współczesnej logistyki

Zadania operacyjne logistyki

Logistykajako teoria i praktyka skutecznego zarządzania procesami gospodarczymi realizuje następujące kategorie zadań operacyjnych, które dzielą się na szczegółowe i ogólne (Rys.4). Do zadań szczegółowych należą:

- organizacja fizycznego przepływu towarów, materiałów i usług;
- utrzymanie optymalnych zapasów towarów i materiałów;
- sterowanie procesami informacyjnymi towarzyszącym przepływom;
- zabezpieczenie odpowiedniej infrastruktury procesów logistycznych.

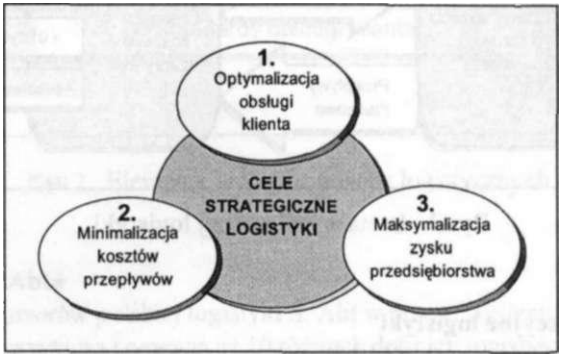
Jednocześnie logistyka realizuje następujące zadania ogólne:

- maksymalne zaspokojenie potrzeb odbiorców;
- minimalizacja kosztów procesów logistycznych;
- usprawnienie zarządzania procesami gospodarczymi.

Rys.4. Zadania operacyjne logistyki

Cel strategiczny logistyki

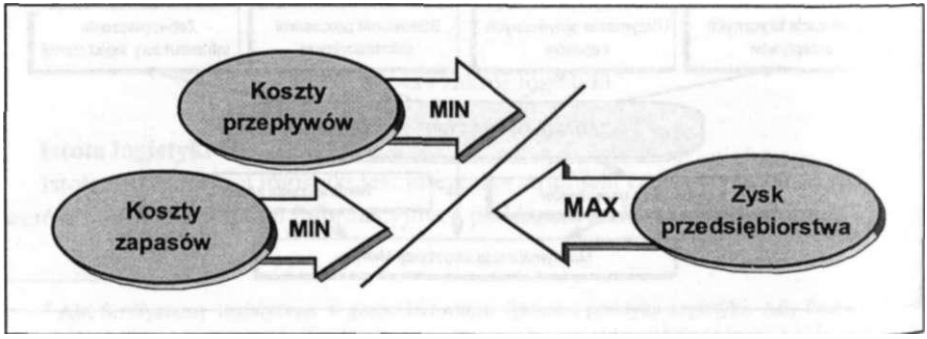
Celem strategicznym logistyki jest minimalizacja kosztów fizycznej dystrybucji towarów stosownie jednak do żądanego poziomu usług, co oznacza nadrzędność standardu obsługi klienta nad maksymalizacją zysku. Logistyka powinna dostarczać przedsiębiorstwom praktycznych narzędzi do zdobywania rynku przy spełnieniu nadrzędnych oczekiwań konsumentów w zakresie kosztów, jakości i ogólnych standardów obsługi klienta (Rys.5).



Rys. 5. Cele strategiczne logistyki

Minimalizacja kosztów zapasów

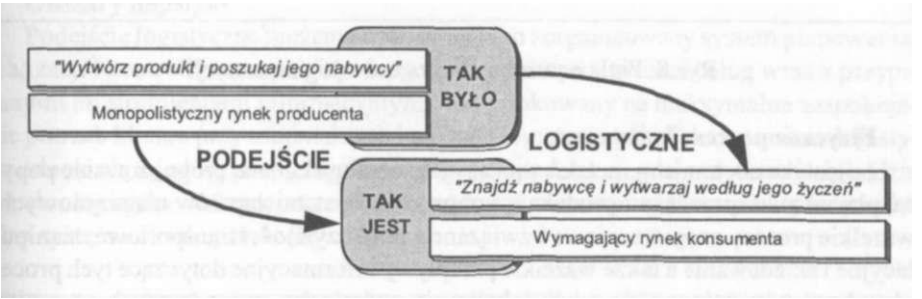
Ze względu na dysproporcje między możliwościami produkcyjnymi a potrzebami konsumpcyjnymi stabilność procesów gospodarczych gwarantują zapasy i dlatego sterowanie nimi jest jedną z zasadniczych funkcji logistyki. Istotnym zadaniem współczesnej logistyki jest więc redukcja kosztów przepływu oraz kosztów utrzymania zapasów (Rys.6). Wobec relatywnie zmniejszających się kosztów produkcji (automatyzacja i robotyzacja) koszty przepływu stanowią istotny składnik kosztów działalności gospodarczej.



Rys.6. Minimaksowe kryterium funkcjonowania logistyki

Pozycja logistyki

Ugruntowany rynek konsumenta, który zajął monopolistyczną pozycję dawnego rynku producenta spowodował zmianę dotychczasowej zasady obowiązującej w procesach wytwórczych - ***„Wytwórz produkt i poszukaj jego nabywcy"*** na odwróconą rolami zasadę - ***„Znajdź nabywcę i wytwarzaj według jego życzeń"***. W tym ujęciu logistyka, jako interdyscyplinarna dziedzina wiedzy o zarządzaniu łańcuchem dostaw nie tylko porządkuje, ale i zmienia dotychczasowe reguły przemieszczania materiałów i produktów oraz towarzyszące im procesy informacyjno-decyzyjne (Rys.7).



Rys.7. Nowe podejście logistyczne

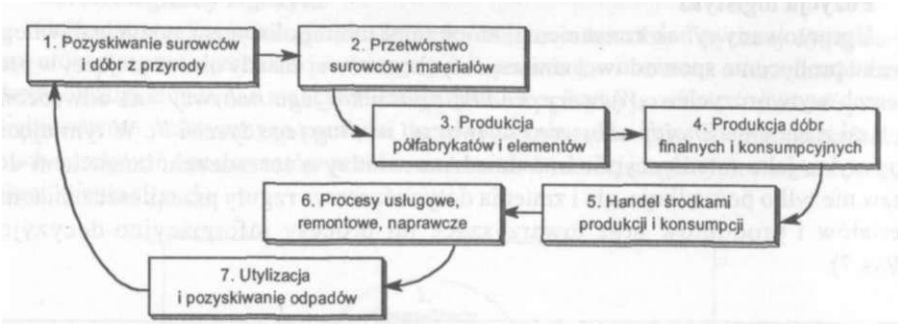
2.3. PROCESY LOGISTYCZNE

Naturalne fazy procesów logistycznych

Procesy logistyczne w gospodarce obejmują przepływ dóbr od źródeł ich pozyskania z przyrody, aż do finalnych konsumentów. W łańcuchu tym można wyróżnić następujące naturalne fazy procesów logistycznych (Rys.8):

- pozyskiwanie surowców i dóbr z przyrody;
- przetwórstwo surowców w materiały i półfabrykaty;
- produkcja półfabrykatów, podzespołów i elementów;
- produkcja dóbr finalnych, produkcyjnych i konsumpcyjnych;
- handel środkami produkcji i środkami konsumpcji;
- procesy usługowe, remontowe, naprawcze;
- utylizacja i pozyskiwanie odpadów dla sfery przetwórstwa.

*** Gołembska E.: Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw. AE Poznań, 1994, s. 18.**



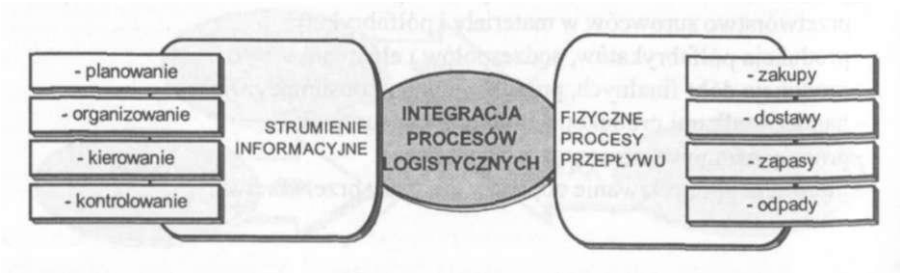
Rys.8. Pętla naturalnych procesów logistycznych

Fizyczne procesy logistyczne

Logistyka obejmuje m.in. takie procesy jak: obsługa klienta, prognozowanie popytu, planowanie sprzedaży i produkcji, kontrolowanie stanu zapasów magazynowych, wszelkie procesy zaopatrzeniowe i związane z nimi czynności transportowe, manipulacyjne i składowanie a także wszelkie przepływy informacyjne dotyczące tych procesów. Logistyka zajmuje się także lokalizacją podmiotów gospodarczych na rynku, optymalizacją sieci transportowych oraz gospodarką odpadami. Naczelnym kryterium działalności logistycznej jest z jednej strony optymalizacja obsługi klienta, z drugiej maksymalizacja zysku poprzez minimalizację kosztów logistycznych.

Integracyjna funkcja logistyki

Logistyka obejmuje zintegrowane systemy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania procesów fizycznych obiegu towarów i ich informacyjnych uwarunkowań, w aspekcie optymalizacji realizowanych działań i celów. W warunkach współczesnej gospodarki fizyczny przepływ dóbr materialnych staje się coraz bardziej skomplikowany, a sterowanie tym przepływem wymaga odpowiednich informacji i efektywnych procedur jej przetwarzania. Logistyka dokonuje integracji strumieni rzeczowych i informacyjnych łącząc je w procesy logistyczne (Rys.9).



Rys.9. Integracyjna funkcja logistyki

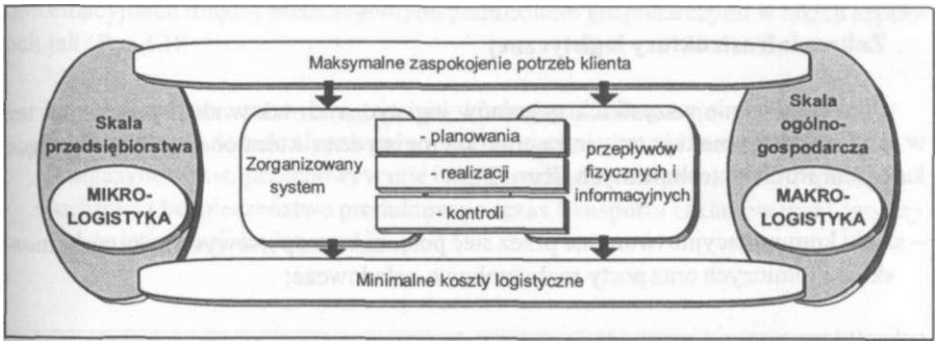
Strumienie informacyjne logistyki

Drugim, obok przepływów fizycznych, integralnym składnikiem procesów logistycznych są strumienie informacyjne. Odzwierciedlają one intensywność i stan przepływów fizycznych i jednocześnie są wykorzystywane w operatywnym sterowaniu tymi procesami, do podejmowania decyzji logistycznych. Procesy informacyjne logistyki to strumienie i zasoby informacyjne oraz cała infrastruktura przetwarzania informacji.

2.4. Makro i mikrologistyka

Obszary logistyki

Podejście logistyczne możemy traktować jako zorganizowany system planowania, realizacji i kontroli procesów fizycznego przepływu produktów i usług wraz z przypisanymi im strumieniami informacyjnymi, ukierunkowany na maksymalne zaspokojenie potrzeb klienta przy minimalnych kosztach logistycznych. Tak rozumiana logistyka odnosi się z jednej strony do sfery ogólnogospodarczej, gdzie utożsamiana będzie z makrologistyką, z drugiej strony każdy podmiot gospodarczy tworzy swój indywidualny system mikrologistyki (Rys. 10).



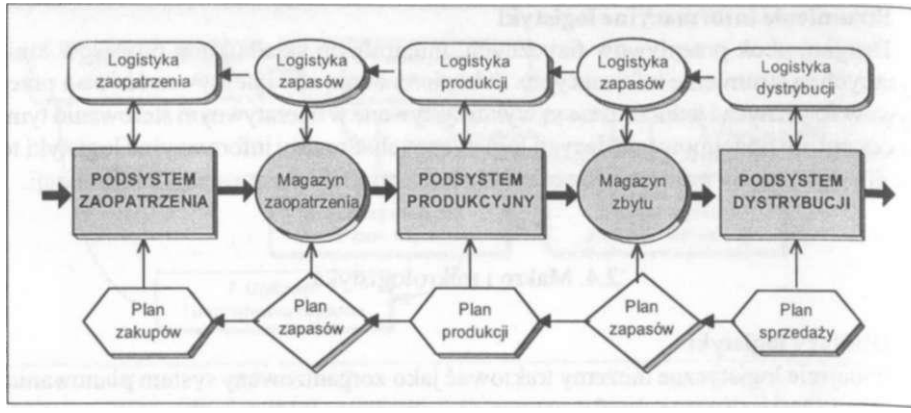
Rys. 10. Systemowe relacje między mikro i makrologistyką

Struktura logistyczna przedsiębiorstwa

Z punktu widzenia logistyki w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej każdego przedsiębiorstwa można wyróżnić 3. zasadnicze podsystemy, którym przypisuje się odpowiednie kategorie tzw. logistyk funkcjonalnych (Rys.l 1):

- podsystem zaopatrywania, logistyka zaopatrzenia;
- podsystem produkcji, logistyka produkcji;
- podsystem zbytu, logistyka dystrybucji.

Na styku obu logistyk funkcjonalnych: logistyki zaopatrzenia i produkcji oraz logistyki zbytu i produkcji znajduje się logistyka zapasów jako kategoria interdyscyplinarna, powiązana co najmniej z dwoma procesami logistycznymi.



Rys. 11. Logistyczny model przedsiębiorstwa

3.1. Pojęcie infrastruktury logistycznej

Zakres infrastruktury logistycznej

Funkcjonowanie wszystkich systemów logistycznych tak w skali makro, jak też w skali mikro warunkuje tzw. infrastruktura logistyczna, która obejmuje następujące kategorie środków technicznych (Rys. 12):

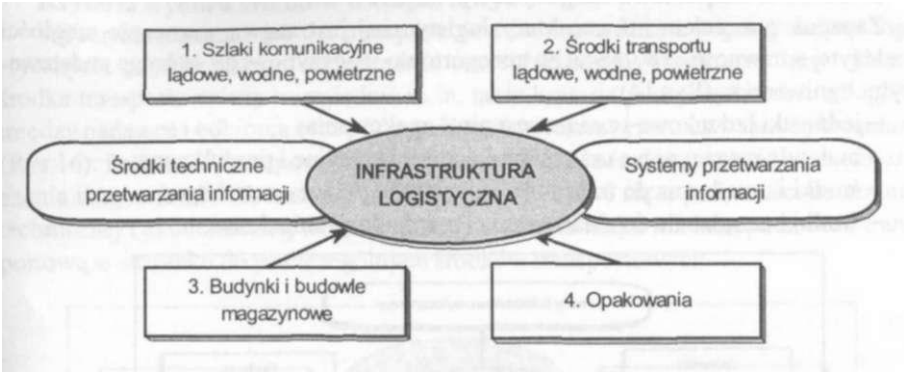
- szlaki komunikacyjne tworzone przez sieć połączeń transportowych lądowych, morskich i lotniczych oraz porty rozładunkowo-załadowcze;

- środki transportu i manipulacji służące do przestrzennego przemieszczania surowców, produktów i wyrobów tak w skali przedsiębiorstwa, jak też w obszarze szeroko rozumianego rynku;

- budynki i budowle magazynowe, place składowe i manipulacyjne umożliwiające przechowywanie, ochronę i konserwację wszelkich materiałów, zwłaszcza zapasów;

- opakowania służące przede wszystkim do fizycznej ochrony wyrobów i towarów podczas transportu i przechowywania;

- środki przetwarzania informacji logistycznej obejmujące zarówno tradycyjne urządzenia biurowe jak też nowoczesne sieci i systemy komputerowe.

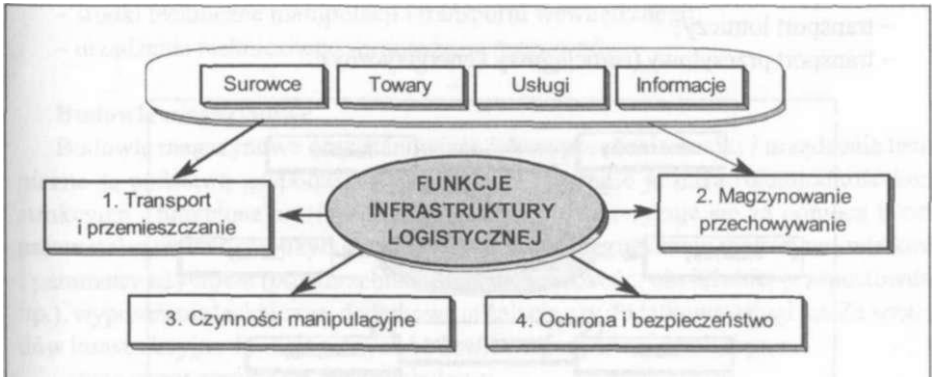


Rys. 12. Elementy infrastruktury logistycznej

Funkcje infrastruktury logistycznej

Infrastruktura logistyczna warunkuje swobodny przepływ strumieni materiałowych i informacyjnych między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi w takich aspektach jak (Rys. 13):

- przemieszczanie surowców, towarów i usług oraz informacji,
- wykonywanie różnorodnych czynności manipulacyjnych i konserwatorskich;
- magazynowanie, przechowywanie i składowanie materiałów oraz informacji;
- ochrona i bezpieczeństwo produktów podczas transportu i składowania (dotyczy także informacji logistycznej).

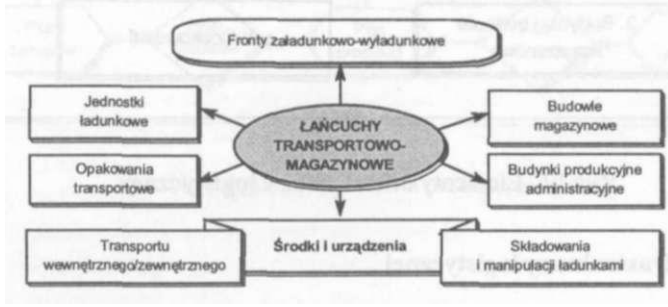


Rys. 13. Podstawowe funkcje infrastruktury logistycznej

Łańcuch transportowo-magazynowy

Zasadniczym celem infrastruktury logistycznej jest zagwarantowanie ciągłości i należytej sprawności tzw. łańcucha transportowo-magazynowego, którego podstawowymi ogniwami są (Rys. 14):

-jednostki ładunkowe i związane z nimi opakowania;
- budowle magazynowe oraz budynki administracyjne i produkcyjne;
- środki i urządzenia do transportu zewnętrznego i wewnętrznego;
- środki i urządzenia do składowania i manipulacji ładunkami.



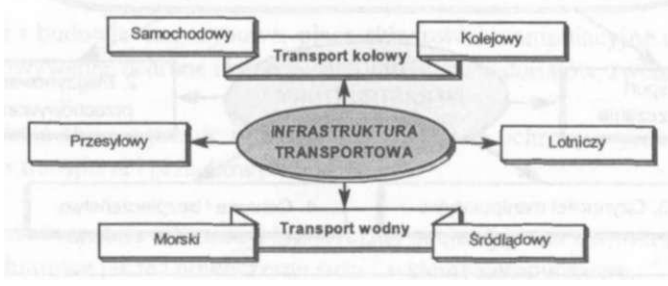
Rys. 14. Elementy składowe łańcuchów transportowo-ładunkowych

3.2. Infrastruktura transportowa

Zakres infrastruktury transportowej

Infrastrukturę transportową procesów logistycznych tworzą 4. podstawowe gałęzie transportu (Rys. 15):

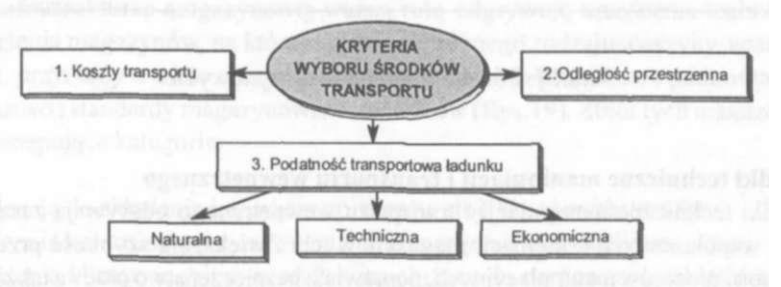
- transport kołowy (samochodowy i kolejowy);
- transport wodny (morski i śródlądowy);
- transport lotniczy;
- transport przesyłowy (rurociągowy i energetyczny).



Rys. 15. Klasyfikacja infrastruktury transportowej

Kryteria wyboru środków transportowych

Wybór określonego środka transportu jest bardzo ważną kategorią decyzji logistycznych, gdyż implikuje bezpośrednio określone koszty transportu. Przy wyborze środka transportu należy uwzględnić m.in. takie kryteria jak: przestrzenna odległość między nadawcą i odbiorcą oraz podatność transportowa przemieszczanych ładunków (Rys. 16). Podatność transportowa oznacza odporność ładunku na warunki przemieszczania danym środkiem transportu. W tym sensie mówi się o podatności naturalnej, technicznej i ekonomicznej ładunku. Każdy rodzaj ładunku ma inną podatność transportową w stosunku do poszczególnych środków transportowych.



Rys. 16. Logistyczne kryteria wyboru środków transportowych

GOSPODARKA MAGAZYNOWA

Zakres infrastruktury magazynowej

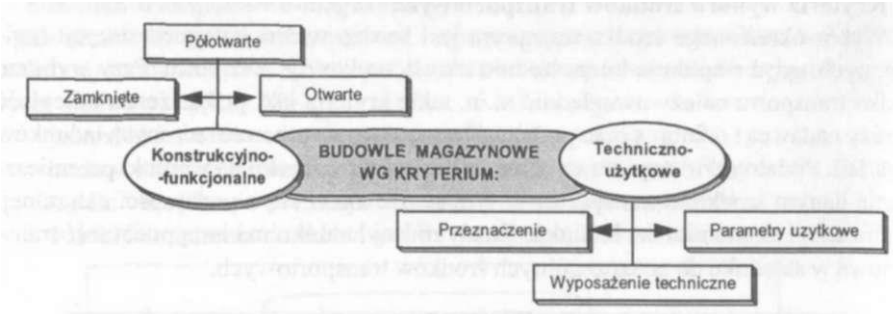
Infrastrukturę magazynowania i manipulacji tworzą:

- budowle magazynowe, place składowe;
- środki techniczne manipulacji i transportu wewnętrznego;
- urządzenia technicznego wyposażenia magazynów.

Budowle magazynowe

Budowle magazynowe oraz stanowiące ich wyposażenie środki i urządzenia techniczne są podstawą gospodarki magazynowej i cechuje je duża różnorodność konstrukcyjna i funkcjonalna (Rys. 17). Magazyny charakteryzuje się za pomocą takich parametrów techniczno-użytkowych jak: rodzaj i przeznaczenie magazynu; wielkość i parametry użytkowe (powierzchnia, długość, szerokość, obciążenie, przepustowość itp.), wyposażenie techniczne, dodatkowe instalacje czy dodatkowe usługi itp. Ze względów konstrukcyjno-funkcjonalnych budowle magazynowe dzieli się na:

- magazyny otwarte np. place składowe;
- magazyny półotwarte i częściowo zasłonięte np. wiaty, zbiorniki;
- magazyny zamknięte dające pełną ochronę i bezpieczeństwo towarom.

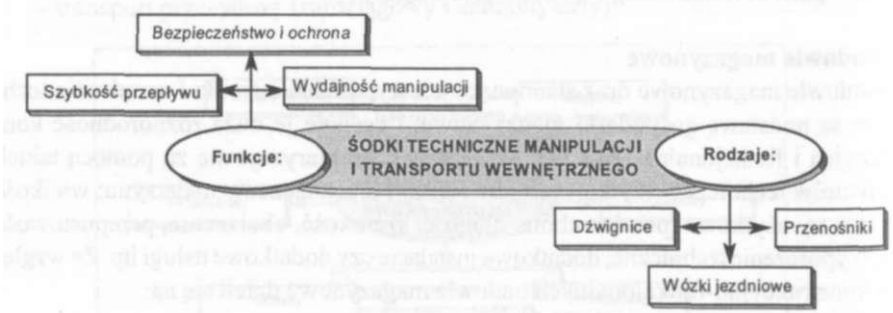


Rys. 17. Podział budowli magazynowych

Środki techniczne manipulacji i transportu wewnętrznego

Środki techniczne manipulacji i transportu wewnętrznego odgrywają zasadniczą rolę we współczesnych systemach magazynowych. Zwiększają szybkość przepływu i wydajność procesów manipulacyjnych, poprawiają bezpieczeństwo pracy a także wpływają na poprawę stanu ochrony ładunków przed uszkodzeniem. W grupie technicznych środków manipulacji i transportu wewnętrznego wyróżnia się 3. podstawowe kategorie (Rys. 18.):

- dźwignice służą do przemieszczania ładunków w pionie i poziomie np. suwnice, wciągarki, dźwigienki;
- przenośniki są to urządzenia stacjonarne o ograniczonym zasięgu np. przenośniki taśmowe, linowe, łańcuchowe, kubełkowe itp.
- wózki jezdniowe (z napędem i bez napędu) służą do przemieszczania ładunków na bliskie odległości także poza magazynem np. jako transport międzywydziałowy.



Rys. 18. Podział technicznych środków manipulacji i transportu wewnętrznego

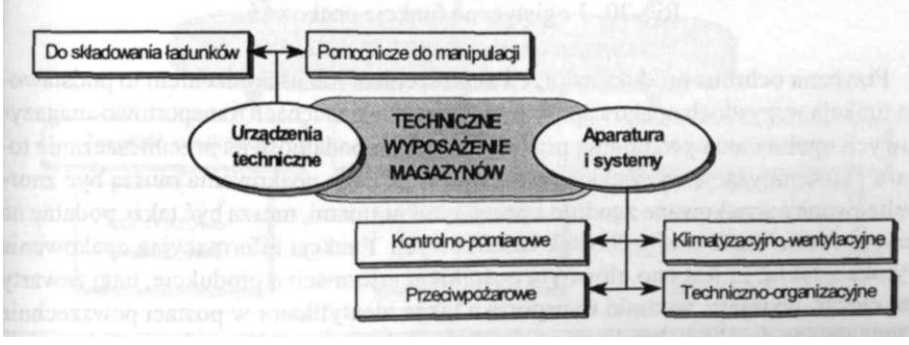
Manipulatory i roboty

Szczególną grupę środków technicznych stanowią manipulatory, których głównym elementem jest ruchome ramię wyposażone w chwytak. Z reguły są to urządzenia pracujące samoczynnie w oparciu o odpowiedni program technologiczny. Najwyższą klasę stanowią roboty przemysłowe, które wykonują skomplikowane czynności manipulacyjno-transportowe zgodnie z ustalonym programem komputerowym. Koszty takich inwestycji są już znaczące i wymagają głębokiej analizy ekonomicznej.

Techniczne wyposażenie magazynów

W infrastrukturze magazynowej ważną rolę odgrywają urządzenia technicznego wyposażenia magazynów, na które składają się różnego rodzaju maszyny, aparaty, instalacje, przyrządy a także specjalne systemy kontrolno-pomiarowe podnoszące bezpieczeństwo i standardy magazynowania ładunków (Rys. 19). Zbiór tych urządzeń obejmuje następujące kategorie:

- urządzenia do składania ładunków np. regały, stojaki, wieszaki, szafki;
- urządzenia kontrolno-pomiarowe np. termometry, wagi, przepływomierze;
- urządzenia klimatyzacyjno-wentylacyjne służące do ogrzewania, schładzania, osuszania, nawilżania itp.;
- urządzenia przeciwpożarowe obejmujące instalacje alarmowe (sterowane, automatyczne), instalacje gaśnicze (hydranty, zasłony wodne), osprzęt i wyposażenie gaśnicze (gaśnice, tłumice, koce azbestowe, siekiery itp.);
- urządzenia pomocnicze do składowania i manipulacji np. palety, nadstawki, pojemniki, jarzma;
- urządzenia techniczno-organizacyjne np. maszyny fakturujące i księgujące, katalogi, kalkulatory, identyfikatory osobowe itp.



Rys. 19. Systemy techniczne wyposażenia magazynów

Podstawowe funkcje opakowań

Opakowania, jako ważny czynnik procesów logistycznych pełnią w łańcuchach transportowo-magazynowych następujące funkcje:

-produkcyjne, kończą każdy etap produkcji finalnej wyrobu;

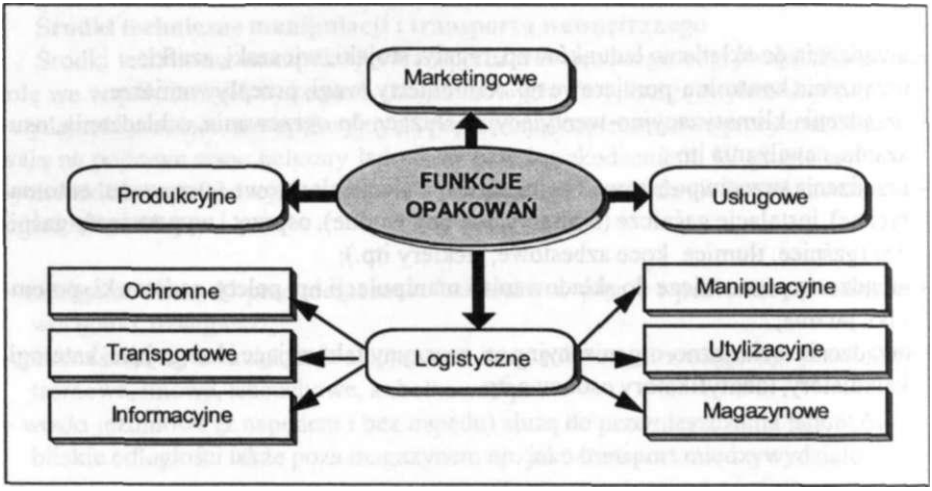
-marketingowe, stanowią istotny element walki rynkowej o klienta;

-użytkowe, warunkują przemieszczanie i dostarczenie produktu do klienta;

-logistyczne, determinują procesy transportowe, manipulacyjne, magazynowe.

Logistyczne funkcje opakowań

Grupa funkcji logistycznych opakowań obejmuje takie kategorie zadań jak: zadania ochronne, magazynowe, transportowe, manipulacyjne, informacyjne i utylizacyjne. (Rys.20).



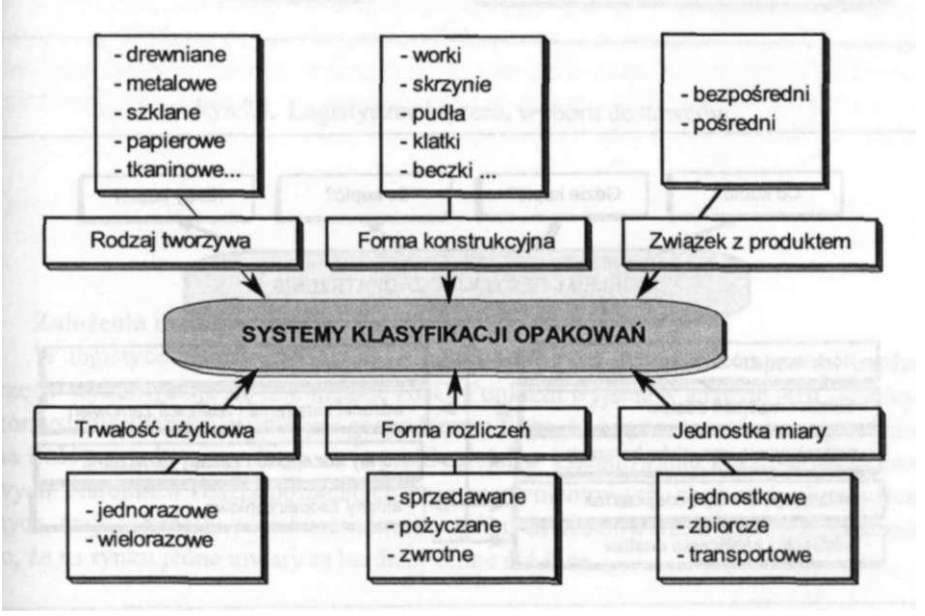
Rys.20. Logistyczne funkcje opakowań

Fizyczna ochrona produktów przed zniszczeniem lub uszkodzeniem to podstawowa funkcja wszystkich opakowań. W logistycznych łańcuchach transportowo-magazynowych opakowania gwarantują przede wszystkim podatność na przemieszczanie towaru i automatyzację wszystkich jego etapów. Dlatego opakowania muszą być znormalizowane i oznakowane zgodnie z przyjętymi normami, muszą być także podatne na seryjne formowanie tzw. jednostek ładunkowych. Funkcja informacyjna opakowania wynika z faktu, że jest ono głównym nośnikiem informacji o produkcie, tutaj zawarty jest ciężar, wymiary, warunki transportu a także identyfikator w postaci powszechnie wymaganego dziś kodu kreskowego. Funkcje utylizacyjne opakowań wynikają z recyklingu logistycznego, który narzuca warunek wielokrotnego wykorzystywania opakowań aż do momentu ich pełnej utylizacji.

Kryteria klasyfikacji opakowań

Opakowania mogą mieć różne przeznaczenie i stosowne do tego konstrukcje, mogą być wytworzone z różnorodnych materiałów i mogą pozostawać w różnym kontakcie z ochranianym produktem. Dlatego zbiór kryteriów według których mogą być klasyfikowane opakowania jest stosunkowo obszerny. Przykładowo opakowania mogą być dzielone ze względu na następujące grupy kryteriów (Rys.21):

- rodzaj tworzywa np. drewniane, metalowe, szklane, papierowe, tkaninowe, z tworzyw sztucznych, mieszane;
- forma konstrukcyjna np. worki, skrzynie, pudła, klatki, beczki, butle;
- związek z produktem - bezpośredni (styk z produktem), pośredni (brak styku);
- trwałość użytkowa - jednorazowe i wielorazowe;
- forma rozliczeń np. sprzedawane, pożyczane, zwrotne;
- jednostka miary np. jednostkowe (butelki), zbiorcze (skrzynie), transportowe (kontenery).



Rys.21. Wielokryterialny system klasyfikacji opakowań

Problemy decyzyjne zaopatrzenia

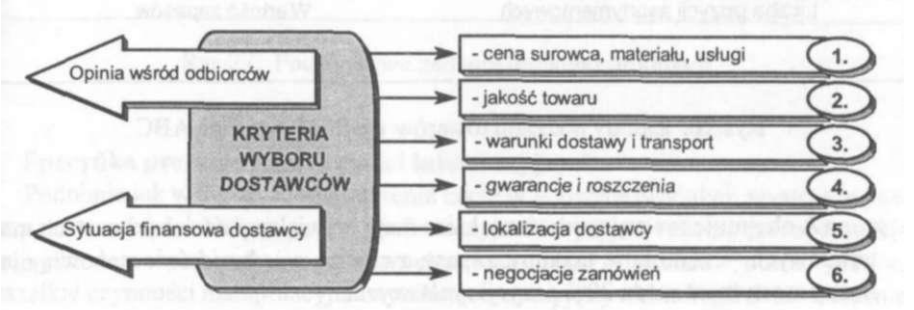
W sferze procesów informacyjno-decyzyjnych podstawowe problemy logistyki zaopatrzenia dotyczą odpowiedzi na 3. proste pytania - gdzie kupić?, ile kupić?, kiedy kupić? Aby optymalnie rozwiązać to zadanie należy szczegółowo zbadać takie problemy jak (R.ys.24):

- wybór dostawców i źródeł zaopatrzenia;
- określenie asortymentu i ilości zamawianych materiałów;
- określenie terminu i wielkości dostaw;
- ustalenie warunków składania i realizacji zamówień;
- negocjowanie warunków finansowych i technicznych zakupu;
- wybór formy transportu i zasad rozliczania;
- określenie zasad reklamacji, zwrotów i odsprzedaży;
- ustalenie warunków funkcjonowania składów zaopatrzeniowych;
- uwzględnienie fluktuacji i zakłóceń zaopatrzenia.

Rys.24. Podstawowe problemy decyzyjne zaopatrzenia

Kryteria wyboru dostawców

Jednym z najważniejszych problemów stojących przed logistyką zaopatrzenia jest wybór dostawcy, najczęściej spośród pewnego spektrum firm funkcjonujących na rynku. (Rys.25.). Podstawowym kryterium jest oczywiście cena - po uprzednim sprawdzeniu pozycji finansowej dostawcy i jego opinii wśród innych odbiorców. Jako dalsze kryteria występują: jakość towaru, warunki dostawy, gwarancje i uwzględnianie roszczeń, negocjowanie zamówień, lokalizacja oraz system łączności i sposób transportu. Wybór dostawców zwłaszcza stałych, dostarczających podstawowe surowce i materiały oraz zespoły i części opiera się na naukowych, wielokryterialnych metodach oceny, które rozwijane są w nurcie teorii zakupów (ang. Purschasing).



Rys.25. Logistyczne kryteria wyboru dostawców

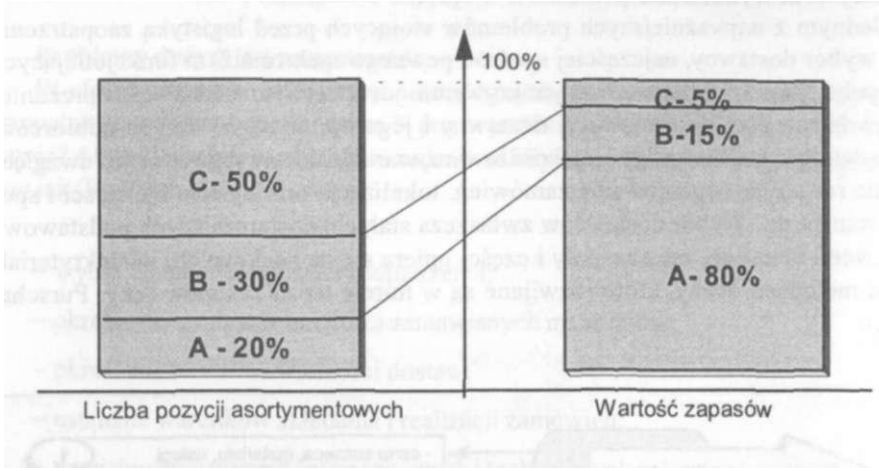
4.3. Podział towarów według metody A B C

Założenia metody A B C

W logistyce zaopatrywania jako strategię zakupu i sterowania zapasami bardzo często wykorzystuje się tzw. metodę A B C. Punktem wyjścia w analizie A B C jest wykorzystanie znanego w praktyce gospodarczej faktu, że często stosunkowo ograniczona ilość towarów ma relatywnie wysoki udział w kształtowaniu kosztów materiałowych. Natomiast koszty pozostałych grup asortymentowych, choć stosunkowo licznych, mają niewielki udział w strukturze ogólnych kosztów materiałowych. Oznacza to, że na rynku jedne towary są bardziej cenne niż inne.

Klasyfikacja towarów A B C

Zgodnie z zasadą A B C wszystkie towary występujące na rynku dzieli się na 3. grupy materiałowe (Rys.26):



Rys.26. Zasady podziału towarów według kryterium A B C

- grupa A obejmuje towary najdroższe, które mają największy udział w kosztach materiałowych - rzędu 80% (zakupy, zapasy, zużycie), a jednocześnie stanowią nieliczny asortyment rzędu 20% pozycji rynkowych;

- grupa C, stanowi odwrotność grupy A, gdyż choć dominuje pod względem asortymentowym - 50% pozycji rynkowych, zawiera asortymenty najtańsze, a jej udział w kosztach rynkowych to tylko 5%;

- grupa B, obejmuje pozostałe pozycje asortymentowe, które relatywnie wyrażają się udziałem ilościowym na poziomie 30%, a ich wartość rynkowa wynosi około 15%.

5. **Logistyka produkcji**

5.1. Istota i zakres logistyki produkcji

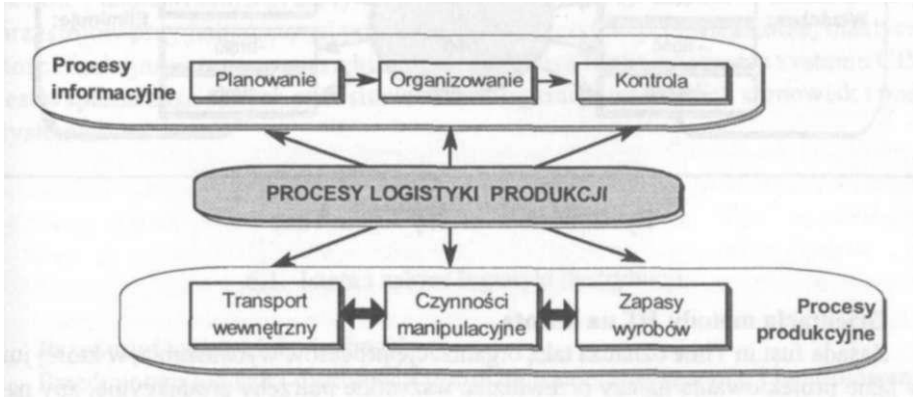
Zadania i kryteria funkcjonowania logistyki produkcji

Logistyka produkcji zajmuje się planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem przepływu surowców, materiałów i elementów kooperacyjnych podczas procesu produkcyjnego. Naczelnym kryterium funkcjonowania logistyki produkcji jest zagwarantowanie ciągłości i odpowiedniej intensywności produkcji pod względem przepływów materiałowych, według wymagań określonej technologii (Rys.27).

Rys.27. Podstawowe zadania logistyki produkcji

Specyfika procesów rzeczowych i informacyjnych

Podobnie jak w logistyce zaopatrzenia także w logistyce produkcji występują procesy rzeczowe (materialne) i procesy informacyjno-decyzyjne. Procesy rzeczowe obejmują przede wszystkim transport wewnętrzny surowców, materiałów, półfabrykatów, wszelkie czynności manipulacyjne wynikające z przyjętej technologii oraz tworzenie zapasów produkcji w toku. W procesach informacyjno-decyzyjnych do najważniejszych należą: planowanie, organizowanie, sterowanie i kontrolowanie przepływów produkcji na poszczególnych etapach (Rys.28).



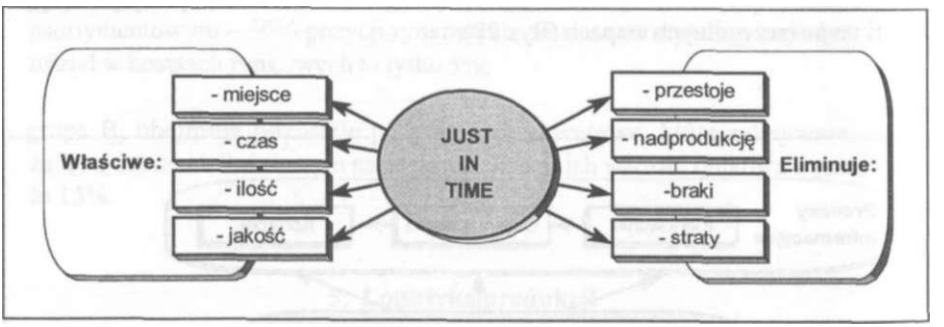
Rys.28. Procesy fizyczne i informacyjne w sferze logistyki produkcji

Minimalizacja zapasów produkcji w toku

Najważniejszym zadaniem logistyki produkcji jest sterowanie i regulowanie zapasów produkcji w toku rzutujących na płynność i efektywność całego procesu produkcyjnego. Chodzi oczywiście o minimalizację poziomu tych zapasów, co przyczynia się do zmniejszenia zamrożonego kapitału obrotowego i zmniejszenia kosztów utrzymania tych zapasów. Akurat w tym względzie logistyka oferuje bardzo użyteczne narzędzie, którym jest nowoczesna metoda prowadzenia produkcji według zasady Just in Time oraz jej japońska modyfikacja znana pod nazwą K A N B A N.

Istota metody Just in Time

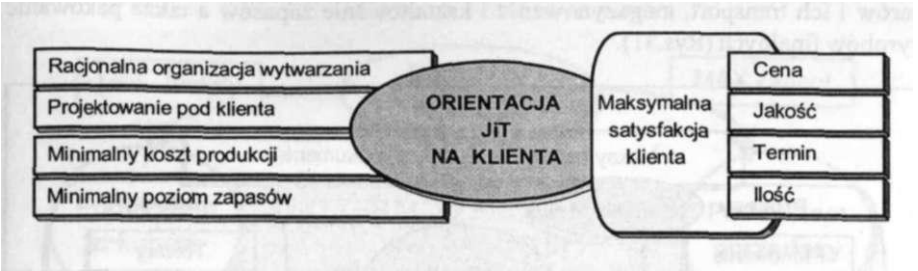
Istotą metody Just in Time (dokładnie na czas) jest taka organizacja procesu produkcyjnego, która eliminuje przestoje i związane z nimi straty powstające na skutek nadprodukcji, oczekiwania, opóźnień transportowych, braków produkcyjnych, braków magazynowych itp. Konsekwencją tych perturbacji są przestoje i zakłócenia ciągów technologicznych, co prowadzi do ewidentnych strat czasowych, produkcyjnych i finansowych (Rys.29).



Rys.29. Istota metody Just in Time

Orientacja metody JiT na klienta

Zasada Just in Time oznacza taką organizację procesów wytwarzania, w której już w fazie projektowania należy przewidzieć wszystkie potrzeby produkcyjne, aby następnie produkować na życzenie klienta przy minimalnym koszcie tj. przy minimalnym poziomie zapasów. Należy przy tym spełnić wszystkie żądania klienta zarówno co do ilości i jakości wyrobu, jak również terminu jego dostawy (Rys.30).



Rys.30. Orientacja metody Just in Time na klienta

5.3. Komputerowe wspomaganie produkcji

Procesy informacyjne w produkcji

Współczesne przedsiębiorstwo produkcyjne cechuje olbrzymia intensywność i masowość różnorodnych procesów informacyjnych. Stan ten wymaga powszechnego zastosowania techniki komputerowej do usprawnienia wszelkich procesów przetwarzania informacji. W tym celu wdraża się w przedsiębiorstwach informatyczne systemy zarządzania przedsiębiorstwem.

CIM - zintegrowany system wspomagania produkcji

Szczególnie intensywnie komputeryzuje się całą sferę produkcyjną, gdzie funkcjonuje szeroka płaszczyzna sprzętowo-programowa pod nazwą zintegrowany system wspomagania produkcji (CIM - Computer Integrated Manufacturing). Celem systemu CIM jest optymalizacja procesów wytwórczych, dzięki przyspieszeniu i usprawnieniu przepływu materiałów, redukcji kosztów, minimalizacji przestojów przy jednoczesnej poprawie jakości produkcji i zwiększonej elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podstawą funkcjonowania systemu CIM jest wspólna baza danych oraz sieciowa konfiguracja wszystkich stanowisk i podsystemów.

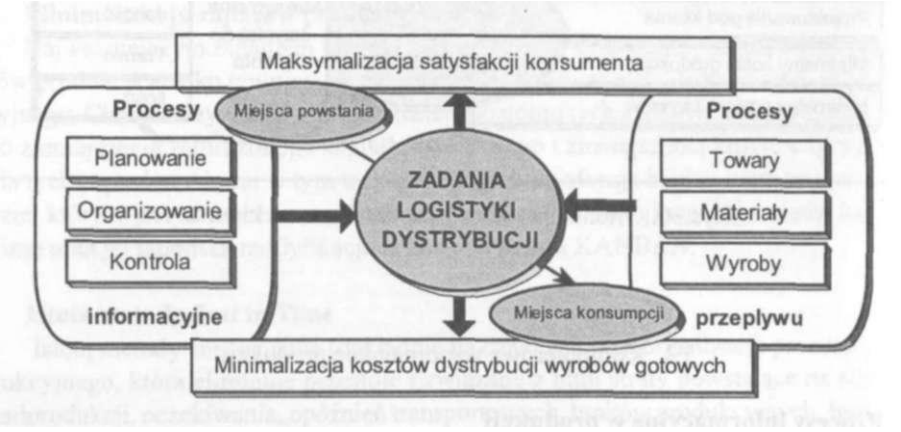
6. Logistyka dystrybucji

6.1. Istota i zakres logistyki dystrybucji

Przedmiot logistyki dystrybucji

Przedmiotem logistyki dystrybucji jest planowanie, realizowanie i kontrolowanie przepływu towarów, materiałów i wyrobów gotowych z miejsc ich wytworzenia bezpośrednio na rynek, do użytkownika lub konsumenta. Zakres materiałowych procesów dystrybucji jest bardzo szeroki i obejmuje m.in. takie przepływy jak: zamawianie to-

warów i ich transport, magazynowanie i kształtowanie zapasów a także pakowanie wyrobów finalnych (Rys.31).



Rys.31. Podstawowe zadania logistyki dystrybucji

Zależność procesów dystrybucji

Logistyka dystrybucji (zbytu) jest bardzo silnie związana z teorią marketingu zwłaszcza w zakresie metod prowadzenia analiz rynkowych, prognozowania popytu, oceny jego stabilności itp. Podstawową przesłanką logistyki zbytu jest postulat utrzymania odpowiedniego standardu obsługi klienta, zgodnego z pewnym średnim poziomem rynkowym.

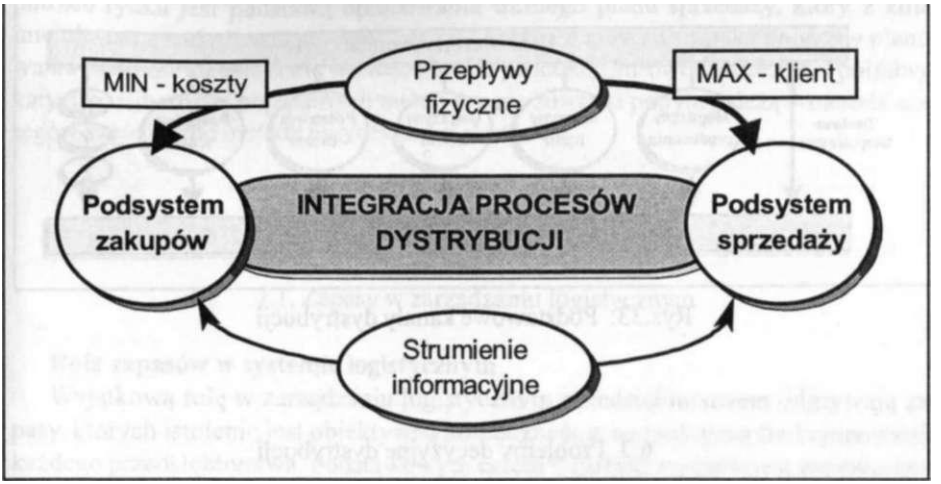
Skala i charakter logistycznych procesów dystrybucji w przedsiębiorstwie jest wielce zróżnicowany i zależy od:

- rodzaju przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe, usługowe);
- przedmiotu jego działalności (maszyny i urządzenia, przemysł spożywczy, paliwa stałe i płynne, dobra konsumpcyjne itp.).

Integracja procesów dystrybucji

Problem fizycznej dystrybucji towarów, produktów i wyrobów gotowych od wytwórców do finalnego użytkownika powinien być rozpatrywany całościowo zgodnie z podejściem logistycznym - jako ważne ogniwo łańcucha przepływu dóbr materialnych, w ścisłym związku z towarzyszącymi mu strumieniami informacyjnymi. Logistyka dystrybucji integruje wszystkie fizyczne procesy i strumienie występujące w sferze zbytu i sprzedaży w jeden system zarządzania, którego głównym zadaniem jest minimalizacja kosztów sprzedaży przy maksymalnym zaspokojeniu potrzeb klientów (Rys.32).

Na szczeblu makrologistyki do profesjonalnej obsługi dystrybucji organizuje się specjalistyczne centra obsługi logistycznej, których zadaniem jest wspomaganie przedsiębiorstw, branż czy pewnych korporacji w zakresie optymalnego prowadzenia zbytu i sprzedaży, łącznie z realizacją fizycznych procesów samej dystrybucji.



Rys.32. Logistyczna integracja procesów dystrybucji

6.2. Sieci i kanały dystrybucji

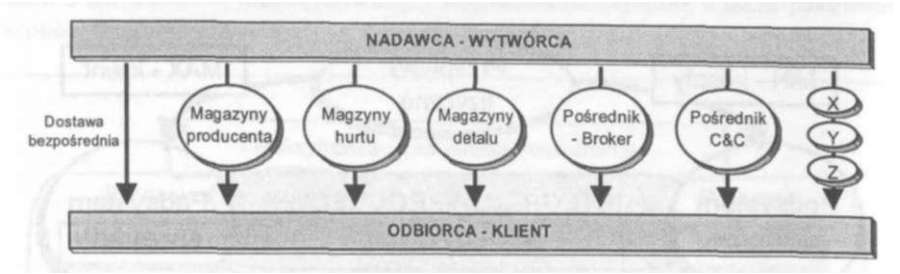
Struktura sieci dystrybucji

Niezmiernie istotnym elementem logistyki zbytu jest struktura sieci dystrybucyjnej i wykorzystywanych kanałów dystrybucji, których długość może powodować znaczne wydłużenie czasu sprzedaży i dodatkowe koszty związane np. z magazynowaniem, wstrzymaniem produkcji. Szczególnie ważna jest liczba ogniw pośredniczących w procesie przepływu materiału od wytwórcy (dostawcy) do użytkownika (konsumenta). Tymi pośredniczącymi ogniwami mogą być: magazyny wyrobów gotowych, hurtownie sklepy i punkty detaliczne a także sieć akwizytorów, punkty dealerskie itp.

Rodzaje kanałów dystrybucji

W logistycznym systemie dystrybucji występuje szereg różnych kanałów przepływu towarów od producenta do konsumenta. Do najbardziej popularnych form sprzedaży należą (Rys.33):

- bezpośrednia dostawa od producenta do sklepu detalicznego;
- magazyny producenta (centralne, rejonowe) jako ogniwo pośrednie;
- magazyny detalu związane z określoną siecią handlu detalicznego;
- magazyny hurtowni jako klasyczne ogniwo pośrednie;
- pośrednik - Broker organizujący jedynie proces dystrybucji;
- pośrednik - Cash & Carry zajmujący się zaopatrywaniem małych punktów sprzedaży detalicznej.

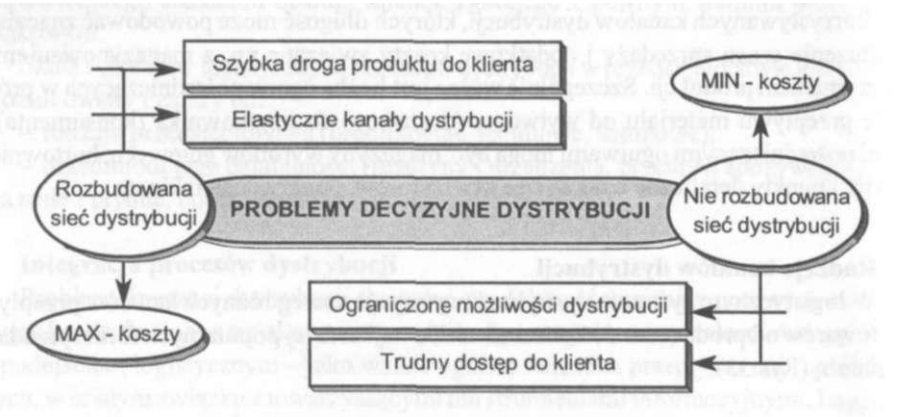


Rys.33. Podstawowe kanały dystrybucji

6.3. Problemy decyzyjne dystrybucji

Wybór sieci dystrybucji

Wybór optymalnej dla przedsiębiorstwa sieci dystrybucji jest typowym minimaksowym problemem decyzyjnym. Z jednej strony im bardziej jest rozbudowana sieć dystrybucyjna, tym szybciej trafia produkt do większej liczby klientów. Ale rozbudowane kanały dystrybucji pociągają odpowiednio duże koszty ich utrzymania (Rys.34). Należy więc skalkulować oczekiwane zyski z ponoszonymi kosztami i wybrać wariant najkorzystniejszy.



Rys.34. Logistyczne problemy decyzyzjne w sferze dystrybucji

Istota prognozy rynkowej

Z problematyką zbytu towarów na rynku bardzo ściśle wiąże się zagadnienie prognozowania popytu tych towarów w pewnych horyzontach czasowych. Realna ocena

potrzeb rynku jest podstawą opracowania trafnego planu sprzedaży, który z kolei inicjuje prace nad planem produkcji, a ten dopiero stanowi warunek konieczny planowania zakupów zaopatrzenia w niezbędne do produkcji surowce, materiały i półfabrykaty. Do najbardziej popularnych metod prognozowania popytu należą - metoda szeregów czasowych i metoda przyczynowo-skutkowa.

7. **Logistyka zapasów**

7.1. Zapasy w zarządzaniu logistycznym

Rola zapasów w systemie logistycznym

Wyjątkową rolę w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstwem odgrywają zapasy, których istnienie jest obiektywną koniecznością warunkującą funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Podstawowym celem logistyki zapasów jest zapewnienie dostępności materiału, produktu w określonym miejscu, czasie i w żądanej wielkości przy jednoczesnym spełnieniu wymogów minimalizacji kosztów utrzymania tych zapasów.

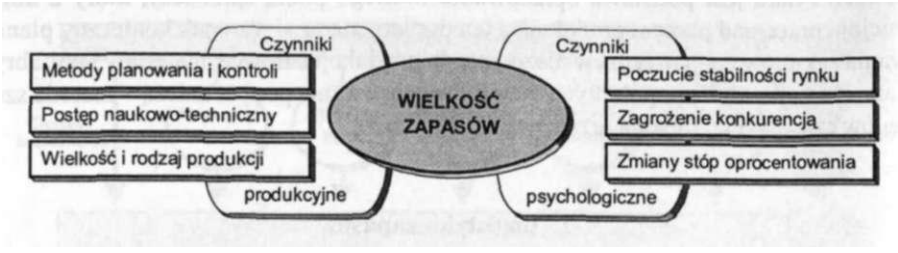
Przyczyny utrzymywania zapasów

Przyczyny dla których utrzymywane są zapasy można ogólnie podzielić na następujące kategorie:

- po pierwsze, ze względu na nieuniknione dysproporcje między wielkością prognozowanego popytu a intensywnością podaży w sposób naturalny stabilizują procesy gospodarcze;
- po drugie, niwelują oddziaływanie różnych czynników losowych na poszczególne strumienie gospodarcze, a zgromadzone rezerwy pozwalają na natychmiastowe wyrównanie chwilowych braków i niedoborów rynkowych;
- po trzecie, asekurują procesy gospodarcze przedsiębiorstwa na wypadek wystąpienia większych niż przewidziano potrzeb rynkowych, trudnych do prognozowania;
- po czwarte, świadomie są utrzymywane pewne wielkości zapasów zwłaszcza zaopatrzenia celem kompensacji prognozowanych niestabilności dostaw;
- po piąte, racjonalne zapasy umożliwiają przedsiębiorstwu osiąganie korzyści z efektu skali w przypadku większych dostaw zaopatrzeniowych.

Czynniki określające wielkość zapasów

Wielkość utrzymywanych zapasów zależy m.in. od takich czynników jak: rodzaj i wielkość produkcji, postęp organizacyjno-techniczny, stosowane metody planowania i kontroli, stopień wsparcia procesów zarządzania nowoczesną techniką komputerową. Duże znaczenie na poziom zapasów wywiera grupa czynników psychologicznych, gdzie dominuje poczucie stabilizacji / destabilizacji rynku, zagrożenie ze strony konkurencji a także zmiany stóp oprocentowania itp (Rys.35).



Rys.35. Czynniki kształtujące wielkość zapasów

Współzależność korzyści i kosztów zapasów

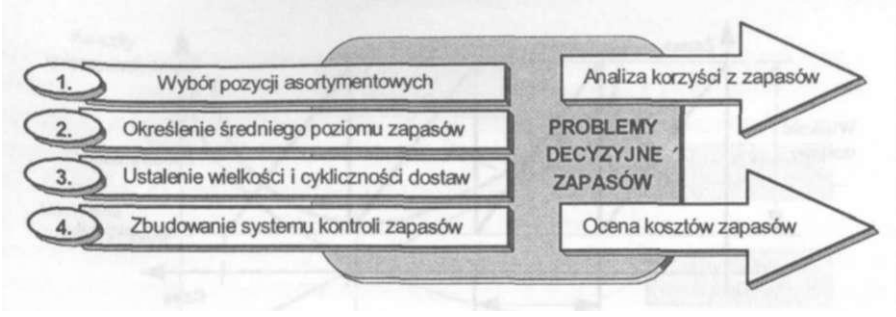
Utrzymywanie określonych zapasów zapewnia przedsiębiorstwu szereg korzyści a klientom wysoki standard obsługi. Jednocześnie należy pamiętać, że utrzymywanie zapasów pociąga za sobą koszty co najmniej wprost proporcjonalne do ich wielkości. Dlatego podstawowym wyzwaniem dla logistyka jest utrzymywanie optymalnych zapasów ze względu na klasyczne kryterium minimaksowe - minimalizacja kosztów utrzymywanych zapasów przy maksymalizacji ogólnych korzyści przedsiębiorstwa (Rys.36).

Rys.36. Relacje między korzyściami a kosztami utrzymywania zapasów

Problemy decyzyjne zapasów

Do najważniejszych problemów decyzyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania zapasami należą (Rys.37):

- wybór pozycji asortymentowych, których zapasy powinny być utrzymywane;
- określenie średniego poziomu utrzymywanych zapasów;
- ustalenie wielkości i cykliczności zamawianej partii dostaw;
- określenie zasad i systemu kontroli zapasów.



Rys.37. Logistyczne problemy decyzyzjne w sferze zapasów

Podział zapasów

Spośród wielu możliwych kryteriów podziału zapasów np. ze względu na postać rzeczową, stopień przetworzenia, miejsce gromadzenia itp. rozpatrzymy kryterium rodzajowe, które zapasy dzieli według procesów logistycznych na:

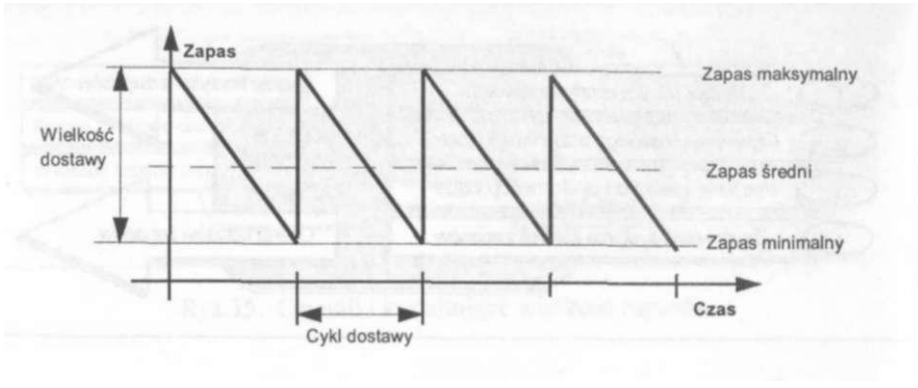
- zapasy surowców i materiałów występujące w sferze logistyki zaopatrzenia;
- zapasy produkcji niezakończonej powstające w sferze logistyki produkcji;
- zapasy wyrobów gotowych i towarów należące do logistyki dystrybucji.

Obecnie na rynku krajowym obserwuje się spadek wielkości zapasów surowców i materiałów i lekki wzrost zapasów wyrobów gotowych i produkcji niezakończonej. Oznacza to przewartościowanie struktury zapasów na korzyść konsumenta.

7.2. Modele sterowania zapasami

Kształtowanie się zapasów

Proces kształtowania się zapasów w pewnym okresie planistycznym obrazuje wykres liniowy w postaci zębów piły (Rys. 38). Zmienną niezależną jest czas, a zmienną zależnąjest poziom zapasów w danej chwili. Ponieważ cykle zamówień sa stałe podobnie jak wielkość zamówienia (dostawy) to zęby piły mają charakter regularny. W modelu tym interesującajest zależność między częstotliwością składania zamówień a wielkością zapasów. Małe partie dostaw będą prowadziły do częstszego składania zamówień, a w istocie średni poziom zapasów będzie również mniejszy. Jeśli zamawiane będą większe partie, to zmniejszy się częstotliwość składania zamówień przy jednoczesnym zwiększeniu się wielkości utrzymywanych zapasów.



Rys.38. Model zarządzania zapasami w warunkach stałych cykli

Struktura kosztów zapasów

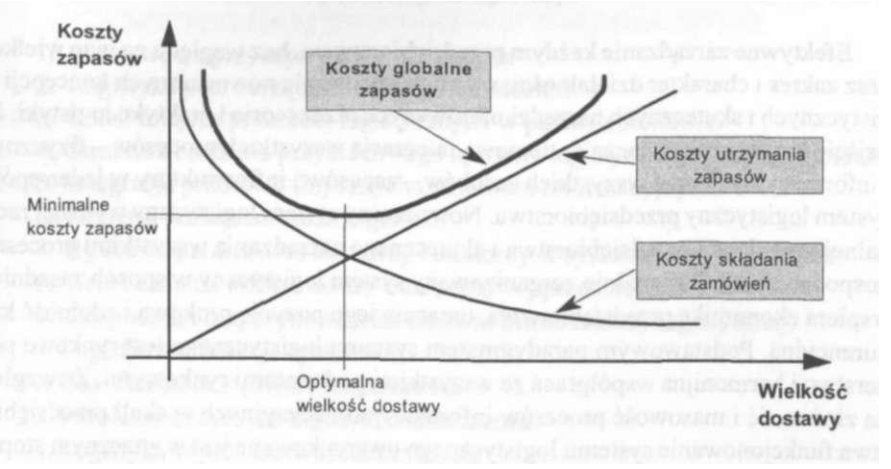
W ogólnym nurcie logistyki zapasów ważne miejsce zajmują modele sterowania zapasami pozwalające na ustalenie tzw. ekonomicznej wielkości zapasów. Przyjmuje się, że koszty zapasów zgromadzonych na przestrzeni określonego czasu np. roku są sumą 2. składników:

$$K_R = K_S + K_U \quad (1)$$

gdzie: K_y - globalne, roczne koszty zapasów;
- roczne koszty składania zamówień lub dostaw zapasów;
- łączne koszty utrzymania zapasów w magazynach.

Graficzne zobrazowanie kosztów zapasów

Graficzne zobrazowanie wyrażenia (I) w postaci dwóch funkcji pierwotnych K_s i K. oraz powstałej na ich podstawie funkcji złożonej K_R przedstawia Rys.39. Koszt utrzymania zapasów K jest liniową, rosnącą funkcją średniej wielkości tych zapasów. Jeśli natomiast wzrasta wielkości zamawianej partii towarów obniża się wówczas koszt składania K_s, gdyż jest mniej zamówień w skali roku. Funkcja złożona powstała **po** dodaniu obu funkcji pierwotnych K_s i K_L, obrazująca globalne, roczne koszty zapasów K_R jest hiperbolą o ramionach skierowanych w górę, której wierzchołek stanowi punkt siodłowy problemu optymalizacyjnego.



Rys. 39. Optymalna wielkość dostawy

Ekonomiczna wielkość zamówień

W teorii zapasów ekonomiczną (optymalną) wielkość zamówienia (Q*) wyznacza się na podstawie następującego wzoru:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2K_1P}{S_tC_1}} \qquad (2)$$

gdzie: K - jednostkowy koszt zamówienia [zł/jednostkę];
P - wielkość popytu w skali roku [jednostek/rok];
S_t - stopa procentowa kosztów utrzymania zapasów w skali roku [%/rok];
C_1 - jednostkowy koszt towaru gromadzonego jako zapas [zł/jednostkę].

Równanie (2) służy do wyznaczenia optymalnej wielkości zamawianej partii dostaw (Q'), która minimalizuje globalne koszty gromadzonych w skali roku zapasów. Pomimo, że formuła (2) została wyprowadzona na bazie bardzo ostrych założeń jest bardzo pomocna w praktyce menadżerskiej.

Efektywne zarządzanie każdym przedsiębiorstwem, bez względu na jego wielkość oraz zakres i charakter działalności, wymaga stosowania nowoczesnych koncepcji logistycznych i skutecznych narzędzi oferowanych przez teorię i praktykę logistyki. Podejście logistyczne oznacza systemową integrację wszystkich procesów - fizycznych i informacyjnych oraz wszystkich zasobów - zapasów i infrastruktury w jeden spójny system logistyczny przedsiębiorstwa. Nowoczesny system logistyczny wymaga racjonalnej organizacji przedsiębiorstwa i skutecznego zarządzania wszystkimi procesami gospodarczymi. Optymalnie zorganizowany system logistyczny w sposób zasadniczy wspiera ekonomikę przedsiębiorstwa, umacnia jego pozycję rynkową i zdolność konkurencyjną. Podstawowym paradygmatem systemu logistycznego jest rynkowe partnerstwo i harmonijna współpraca ze wszystkimi podmiotami rynkowymi. Ze względu na złożoność i masowość procesów informacyjno-decyzyjnych w skali przedsiębiorstwa funkcjonowanie systemu logistycznego uwarunkowane jest w znacznym stopniu zakresem wykorzystania zintegrowanych systemów zarządzania, organicznie wspomaganych przez technikę i technologię komputerową.

Problemy do dyskusji

1. Podstawowe przyczyn rozwoju logistyki.
2. Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw.
3. Rola i miejsce procesów logistycznych w przedsiębiorstwie.
4. Struktura i zadania przykładowego systemu logistycznego przedsiębiorstwa.
5. Integracja procesów fizycznych i strumieni informacyjnych.
6. Kryteria funkcjonowania logistyki.
7. Rynkowe partnerstwo dostawcy i odbiorcy w systemach logistycznych.
8. Cele i zadania infrastruktury transportowej przedsiębiorstwa.
9. Gospodarka magazynowa jako element infrastruktury logistycznej.
10. Logistyczne funkcje opakowań.
11. Cele i zadania logistyki zaopatrzenia.
12. Problemy decyzyjne logistyki zaopatrzenia.
13. Logistyka w procesach produkcyjnych.
14. Cele i zadania logistyki dystrybucji.
15. Problemy decyzyjne logistyki dystrybucji.
16. Projektowanie sieci i kanałów dystrybucji.
17. Zapasy jako podstawowa kategoria logistyczna.
18. Przyczyny i skutki utrzymywania zapasów.
19. Modele sterowania zapasami

LITERATURA
DO PRZEDMIOTU ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE

1. Abt S.: Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki. AE Poznań, 1995.
2. Abt S. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa, 1998.
3. Abt S., Woźniak H.: Podstawy logistyki. UG Gdańsk, 1993.
4. Beier F., Rutkowski K.: Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. SGH, Warszawa, 1996.
5. Blaik P: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa, 1996.
6. Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. PSB, Kraków, 1998.
7. Ciesielski M.: Strategie logistyczne przedsiębiorstw. AE, Poznań, 1998.
8. Gołembska E.: Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw. AE Poznań, 1994.
9. Sarjusz-Wolski **Z.,** Skowronek C: Logistyka przedsiębiorstw. PWE, Warszawa, 1995.
10. Sarjusz-Wolski **Z.,** Skowronek C: Logistyka. Poradnik praktyczny. CIM, Warszawa, 1996.
11. Stankiewicz W.: Logistyka. **Z** zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO. MON, Warszawa, 1968.
12. Szalek B.Z.: Logistyka. Wstęp do problematyki. USz., 1992.