

**Alfred Czermiński**

**Marek Grzybowski**

**Wybrane zagadnienia  
z  
organizacji i zarządzania**



**Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni**

**WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI**

**WYBRANE ZAGADNIENIA  
Z  
ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

**Alfred Czermiński  
Marek Grzybowski**

GDYNIA 1996

## SPIS TREŚCI

65.01 ORGANIZACJA, ZARZĄDZANIE WSAiB  
TEORIA, PRAKTYKA pol.

CZERMIŃSKIA., GRZYBOWSKI M.: **Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania.** Gdynia: WSAiB 1996, 49 rys., bibliografia 176 poz., s. 216

Podręcznik zawiera podstawową wiedzę o naukowym zarządzaniu przydatną praktykom oraz studentom studiów dziennych i zaocznych uczelni wyższych. Struktura podręcznika i jego koncepcja metodyczna pozwalają na całościowe spojrzenie na zagadnienia związane z kierowaniem zasobami ludzkimi i rzeczowymi oraz łatwe odszukiwanie i powracanie do tych partii materiału, które stanowią przedmiot szczególnego zainteresowania czytelnika.

W pracy zdefiniowano podstawowe terminy składające się na język nauki - organizacja i zarządzanie, przedstawiono i omówiono prawa organizacji i zasady zarządzania, wyodrębniono i scharakteryzowano podstawowe funkcje zarządzania i style kierowania. Odrębny rozdział poświęcono logistyce. Podręcznik ułatwia nawet nieprofesjonalistom samodzielne przyswojenie wiedzy z naukowego zarządzania i zaadaptowanie jej do praktyki kierowniczej.  
A.C., M.G. 1/96

Recenzent:  
Bogdan Nogalski

© Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu

Projekt graficzny okładki:  
Adam Kolečki

Skład: Marek Baran

ISBN-83 -905 321 -0 -7

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni  
Wydanie I. Format B-5, Papier offset. III kl. 70g.

	Strona
WSTĘP.....	7
<b>Rozdział I. EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA.....</b>	<b>9</b>
Cele kształcenia.....	10
1. Nurt klasyczny.....	12
2. Nurt psycho-socjologiczny.....	14
3. Badania operacyjne.....	18
4. Podejście systemowe i sytuacyjne.....	18
5. Podejście prakseologiczne.....	20
Podsumowanie.....	22
Problemy do przemyślenia.....	24
Literatura.....	24
<b>Rozdział II. PRZEDMIOT NAUKI "ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE".....</b>	<b>27</b>
Cele kształcenia.....	28
1. Systematyka organizacji i zarządzania.....	29
2. Organizacja - termin i jego definicje.....	34
3. Zarządzanie, administrowanie, kierowanie.....	35
4. Prawa organizacji.....	38
5. Zasady zarządzania.....	41
Podsumowanie.....	45
Problemy do przemyślenia.....	46
Literatura.....	46
<b>Rozdział III. ORGANIZACJA I JEJ OTOCZENIE.....</b>	<b>49</b>
Cele kształcenia.....	50
1. Organizacja jako system.....	52
2. Modele organizacji.....	53
3. Hierarchia organizacyjna.....	58
4. Organizacja formalna, nieformalna, rzeczywista.....	61
5. Otoczenie organizacji.....	65
Podsumowanie.....	67
Problemy do przemyślenia.....	68
Literatura.....	68

<b>Rozdział IV. ZARZĄDZANIE FIRMA</b> .....	71
Cele kształcenia.....	72
1. System kierowania.....	75
2. Źródła władzy kierowniczej.....	78
3. Funkcje zarządzania.....	81
4. Style zarządzania.....	84
5. Kierowanie konfliktami.....	90
Podsumowanie.....	94
Problemy do przemyślenia.....	96
Literatura.....	96
<b>Rozdział V. PLANOWANIE W ORGANIZACJACH</b> .....	99
Cele kształcenia.....	100
1. Ogólna charakterystyka planowania.....	103
2. System planowania.....	107
3. Zakres i rodzaje planowania.....	110
4. Planowanie pracy własnej kierownika.....	115
Podsumowanie.....	119
Problemy do przemyślenia.....	121
Literatura.....	121
<b>Rozdział VI. ORGANIZOWANIE</b> .....	123
Cele kształcenia.....	124
1. Metodologiczne podstawy organizowania.....	125
2. Struktury organizacyjne.....	128
3. Dobór ludzi i środków materialnych.....	136
4. Zmiany w organizacjach.....	138
Podsumowanie.....	144
Problemy do przemyślenia.....	146
Literatura.....	146
<b>Rozdział VII. POBUDZANIE</b> .....	149
Cele kształcenia.....	150
1. Harmonizowanie.....	154
2. Motywowanie.....	157
3. Nakazywanie.....	161
Podsumowanie.....	163
Problemy do przemyślenia.....	165
Literatura.....	165

<b>Rozdział VIII. KONTROLA</b> .....	167
Cele kształcenia.....	168
1. Kontrola strategiczna.....	170
2. Zadania i rodzaje kontroli.....	171
3. Zasady budowy systemu kontroli.....	178
4. Relacje między planowaniem a kontrolą.....	180
5. Controlling.....	185
Problemy do przemyślenia.....	189
Literatura.....	189
<b>Rozdział IX. LOGISTYKA (Zdzisław Mokwa)</b> .....	191
Cele kształcenia.....	192
1. Powstanie i rozwój logistyki.....	194
2. Instrumenty i narzędzia logistyki przedsiębiorstwa.....	201
3. Logistyka w strukturach organizacyjnych.....	209
Podsumowanie.....	214
Problemy do przemyślenia.....	215
Literatura.....	215

## Wstęp

Podręcznik, który oddajemy do rąk czytelnika, stanowi pomoc dydaktyczną dla studentów uczelni wyższych, a także praktyków, którzy w swej pracy na różnych stanowiskach kierowniczych spotykają się z problemami dotyczącymi kierowania organizacjami. Przyjęta przez autorów struktura podręcznika i jego układ metodyczny ma ułatwić całościowe spojrzenie na zagadnienia związane z kierowaniem zasobami ludzkimi i rzeczowymi, a także łatwe powracanie do tych partii materiału, które będą stanowiły przedmiot szczególnego zainteresowania czytelnika. Jako zadanie podstawowe, autorzy przyjęli bowiem przedstawienie w sposób systematyczny i przystępny, a jednocześnie możliwie syntetyczny, podstawowej wiedzy o naukowym zarządzaniu, a szczególnie: planowaniu, organizowaniu, pobudzaniu i kontrolowaniu

W celu ułatwienia percepcji przedmiotu, każdy z rozdziałów posiada jednolitą strukturę i składa się z następujących elementów: prezentacji 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.

Rozdział pierwszy zawiera podstawowe informacje o rozwoju i nurtach nauki organizacji i zarządzania. Zadaniem rozdziału drugiego jest zapoznanie z systematyką organizacji i zarządzania, prezentacja pojęć - organiza-

## EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

1. Nurt klasyczny
2. Nurt psycho-socjologiczny
3. Badania operacyjne
4. Podejście systemowe i sytuacyjne
5. Podejście prakseologiczne

Cja, Kierowanie, aUiiiiiiisliuwaliit i .aiz.aUz.aiut oraz. praw• orgtuiiz.at.ji i z.at>avi naukowego zarządzania. Rozdział trzeci systematyzuje wiedzę na temat organizacji jako systemu, modelu i wreszcie rzeczywistej instytucji. Rozdział czwarty przybliża wiedzę na temat systemu kierowania i źródeł władzy kierowniczej, stylów i funkcji zarządzania oraz problematyki kierowania konfliktami, a więc wszystkimi podstawowymi zagadnieniami, z jakimi spotykamy się w zarządzaniu firmą. W kolejnym rozdziale czytelnik otrzymuje podstawowe informacje na temat planowania w organizacjach, ze szczególnym wyeksponowaniem planowania strategicznego i operacyjnego oraz metodyki planowania pracy własnej kierownika. W rozdziale szóstym zawarte są informacje o metodologii organizowania budowie struktur organizacyjnych, właściwym doborze ludzi i środków rzeczowych do organizacji oraz przeprowadzaniu zmian w działających organizacjach. Rozdział po tytulem: Pobudzanie, zawiera przydatne w pracy każdego menedżera podstawowe informacje o systemie i technikach pobudzania podwładnych. W rozdziale poświęconym kontrolowaniu przedstawione zostały proces i rodzaje kontroli, zasady budowy sytemu kontroli w firmie oraz wyjaśniona jest istota controllingu. Podręcznik kończy opracowany przez Zdzisława Mokwę rozdział poświęcony logistyce, w którym omówiony został jej rozwój, instrumenty i narzędzia stosowane w przedsiębiorstwie oraz wyjaśnione zostało miejsce logistyki w strukturze rzeczywistej organizacji gospodarczej.

Zgodnie z przyjętym tytułem i konwencją dydaktyczną autorzy postanowili przybliżyć studentom i menedżerom wybrane, podstawowe zagadnienia z organizacji i zarządzania. Podręcznik stanowi więc swoisty przewodnik po teorii naukowego kierownictwa, a także pomoc w samodzielnym studiowaniu naukowego zarządzania. Przystwojenie zawartych w nim treści powinno ułatwić kierowni podległymi organizacjami, planowanie, organizowanie i kontrolowanie działań indywidualnych i zespołowych.

## Wprowadzenie

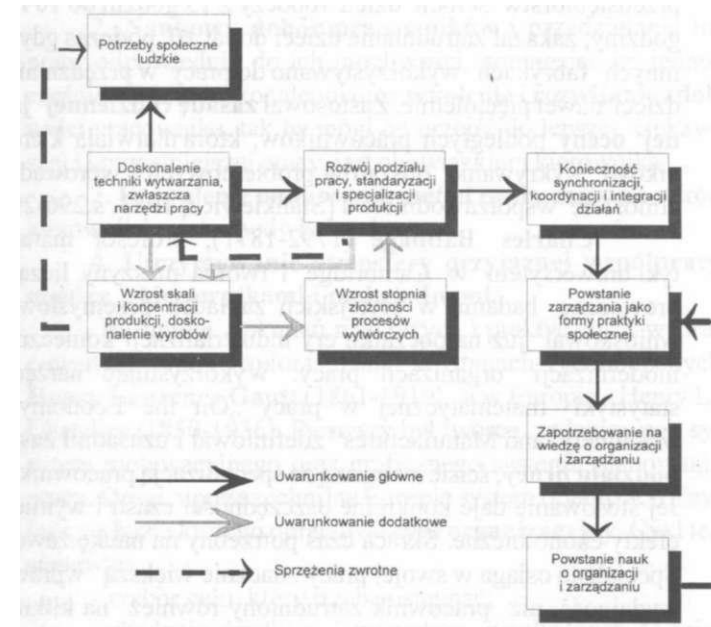
Od chwili, gdy człowiek podjął przemysłane działanie, najpierw w celu zdobycia pożywienia, potem w celu zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, aż do dnia dzisiejszego, spotykamy się z różnego rodzaju sposobami organizowania we wszystkich sferach życia społecznego - produkcji, konsumpcji, walce, pracy, odpoczynku itd. Jakkolwiek działalność grup społecznych podlegała od dawna regulacjom zebranych 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 charakteryzują-

Rodowód naukowego zarządzania

## 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 problemów organizacyjnych;
8. Podstawowe zasady sprawnego działania.



Rys. 1.1. Obiektywne uwarunkowania powstania nauk o organizacji i zarządzaniu

Zarządzanie  
główne nurty

ce 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].

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

## 1. Nurt klasyczny

Owen

Za prekursorów naukowej analizy procesów organizacyjnych uznaje się dwóch Brytyjczyków - Owena i Babbage. **Robert Owen** (1771-1858) jako kierownik kilku szkockich przedsiębiorstw 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 przedsiębiorstwach 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].

Zasada  
jawnej  
oceny

Babbage

**Charles Babbage** (1792-1871), profesor matematyki uniwersytetu w Cambridge i twórca maszyny liczącej, prowadząc badania w brytyjskich zakładach przemysłowych wnioskuje 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. Skracza 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

Zasada  
podziału  
pracy

również znanego szkockiego ekonomistę Adama Smitha (1723-1790), autora wielkopomnego dzieła wydanego po raz pierwszy w 1776 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 principles 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:

Taylor

Zasady  
naukowego  
kierownictwa

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 im jednocześnie 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 system organizacji Taylora, na bazie którego opracował **cykl organizacyjny**. Cykl ten stanowią:

Gantt

Cykl  
organizacyjny

- wybór celu, który trzeba osiągnąć;
- zbadanie środków i warunków niezbędnych do osiągnięcia tego celu;
- przygotowanie środków i warunków potrzebnych w zor-



ganizowanym działaniu;

- wykonanie planu oraz kontrola otrzymanych wyników [Adamiecki, 1970, s. 252-253; Gabara, 1981, s. 47-53; Kazimier, 1969, s.298-313].

Fayol

**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**.

Funkcje zarządzania

Nurt klasyczny w ciągu wielu lat rozwijał się i doskonalił metody badań i techniki kierowania ludźmi oraz organizacjami. Obok wspomnianych „taylorizmu” 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 wyzwania przedsiębiorczości i innowacyjności ludzi na bazie funkcjonującego w organizacji systemu wartości, a przeciwnikami kierowania opartego na normach i nakazach.

„Nowa fala”

## 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 przedstawiciele 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

Istota podejścia

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 Münsterberg** (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.

Münsterberg

Psychologia a wydajność pracy

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 hierachii, potrzeb. Przy czym przystąpienie do działania zmierzającego do zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu, musi zostać poprzedzone zaspokojeniem potrzeby niższego rzędu [Kazimier, 1969, s. 197-202].

Maslow

Piramida potrzeb



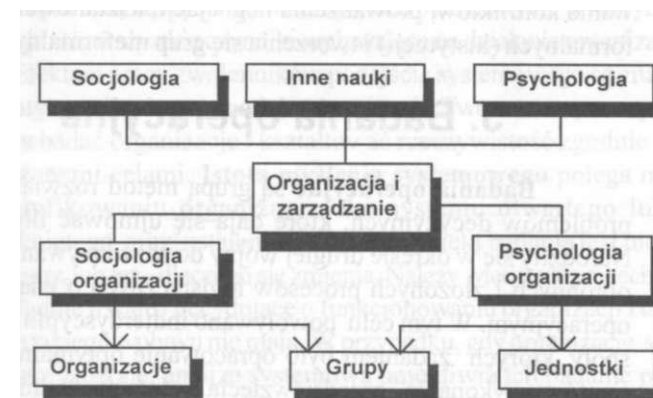
Rys. 12. Hierarchia potrzeb według Maslowa

**Hierarchia potrzeb**

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 hierachii 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 urzeczywistnić 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.

**Mayo**

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 organizacjach.

**„Human relations”**

Rys. 13. 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 nastąpił jednak 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 są już nie tylko zachowania się ludzi w organizacjach, lecz również szeroko poj-

**Socjologiczna teoria organizacji**

**Podejście psycho-socjologiczne**

**Socjologia organizacji**

**Psychologia organizacji**

mowana 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

**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 interdyscyplinarne 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:

#### Procedura

- 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. P. Faure R. LeGraffa., 1982].

### 4. Podejście systemowe i sytuacyjne

**Ujęcie systemowe** polega na analizowaniu organizacji jako systemu składającego się z celowo powiązanych elementów i relacji. Wykorzystuje ono dorobek ogólnej teorii syste-

mów 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 adminstrowaniu.

**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] - również odpowiedniego dla dwu - choćby nawet podobnych - instytucji, ani też jednego również właściwego sposobu działania

**Metodologia systemowa**

**Myślenie systemowe**

**Niedostatek podejścia systemowego**

**Podejście sytuacyjne**

**Nie ma dwóch identycznych organizacji**

Kierownik organizacji

dla wszystkich jego chwil".

Zwolennicy podejścia sytuacyjnego istotną rolę przypisują kierownikowi organizacji. On decyduje o jej strukturze i doborze metod zarządzania oraz ustala sposoby zharmonizowania organizacji z otoczeniem. Dlatego w nurcie tym rozwinęto 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 prakseologiczny

**Nurt prakseologiczny** 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 najęzyk 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 „chwyków 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

Działanie sprawne

Zasady dobrej roboty

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.

Kooperacja pozytywna i negatywna

## 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 kierownia ludźmi i organizacjami zwiększa ich sprawność.

„Tyloryzm”

Taylor wskazywał, że zarówno wśród kierowników jak i pracowników należy popularyzować i utrzymywać 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.

Podejście psycho-społeczne

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.

Badania operacyjne

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 polega na traktowaniu każdej organizacji jako indywidualnego, niepowtarzalnego obiektu badań. Jego zwolennicy dążą

Podejście systemowe

Podejście sytuacyjne

do usprawniania kierowania określoną organizacją w konkretnej sytuacji. Prakseologiczny nurt w teorii organizacji i zarządzania obejmuje zakres problemów związanych z wszelkiego rodzaju działaniami indywidualnymi i zespołowymi dotyczącymi zarówno kooperacja pozytywna (współdziałanie) jak i kooperacja negatywna (na przykład: walkę konkurencyjną).

Nurt prakseologiczny

## 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 badań 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?

## Literatura

- ADAMIECKI K.: O nauce organizacji. PWN, Warszawa 1970.
- BOSS J. P., FAURE R., Le GRAFF A.: Badania operacyjne. PWN, Warszawa 1982.
- CROZIER M., FRIEDBERG E.: Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego. PWE, Warszawa 1982.
- CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R.: Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- DRUCKER P. F., Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.
- Effective Management. BPP Publishing Limited, London 1992.
- FAYOL H.: Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa. WINOIK, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.
- FRĄCKIEWICZ J. L.: Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.
- FRIEDMANN G.: Maszyna i człowiek. KiW, Warszawa 1966.
- GABARA W.: Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje.

PWE, Warszawa 1981.

KAZIMIER L.J.: Principles of management. Second edition, McGraw-Hill Book Co, New York 1969.

KIEŻUN W.: Podstawy organizacji i zarządzania. KiW, Warszawa 1977.

KURNAL J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.

KOTARBIŃSKI T.: Hasło dobrej roboty, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.

MARTNIAK Z.: Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania (wyd. 2. rozszerzone). PWE, Warszawa 1993.

MENDEL T.: Zygmunt Rytel - współtwórca polskiej nauki o organizacji i kierownictwie. Wielkopolski Oddział TNOiK, Poznań 1987.

MICHON F.: Organizacja i zarządzanie w świetle socjologii i psychologii pracy. KiW, Warszawa 1982.

STABRYŁA A.: Nauka o organizacji. PAN, Kraków 1972.

STANKIEWICZ W.: Historia myśli ekonomicznej, PWN, Warszawa 1983.

STONER J. A. F., WANKEL Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

TAYLOR F.W.: Zarządzanie warsztatem wytwórczym. Poznań 1947.

KURNAL J. (red.): Twórcy naukowych podstaw organizacji. PWE, Warszawa 1972,

KOŹMIŃSKI A.K. (red.): Współczesne teorie organizacji. PWN, Warszawa 1983.

ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1976.

# Rozdział **2**

## **PRZEDMIOT NAUKI „ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE”**

1. Systematyka organizacji i zarządzania
2. Organizacja - termin i jego definicje
3. Zarządzanie, administrowanie, kierowanie
4. 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 doskonalily 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, instytucje publiczne. Badania były i są prowadzone w układach makro i mikroorganizacyjnych. 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 dociekaniem 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 skryptu 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.

**Rozwój  
cywilizacji**

**Przedmiot  
badań**

**Przenikanie  
naukowego  
zarządzania  
z innymi  
naukami**

## Cele kształcenia

**Po zapoznaniu się z tym 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.

## 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.

**Przedmiot  
nauki  
organizacja i  
zarządzanie**



Cele poznawcze

**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); **eksplanacyjnej**, mającej za zadanie wyjaśnianie zjawisk oraz **prognozyjnej**, która polega na przewidywaniu kierunków rozwoju [Sienkiewicz, 1989, s. 95-105].

Funkcje naukowego zarządzania

Rytel Naukowa organizacja

Wskazując na praktyczne przesłanie zagadnień organizacji i kierowania, polski uczyony 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 kierownictwo** jest to działalność harmonijnie uruchamiająca - według zasad naukowej organizacji - zgrupowane środki w celu osiągnięcia wyniku wzorcowego”.

Naukowe kierownictwo

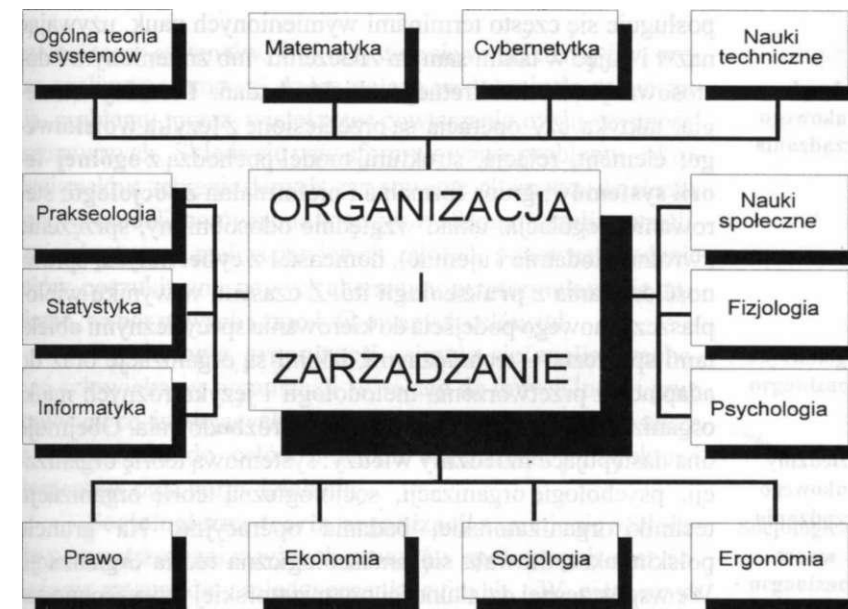
Praktyczne zadania naukowego zarządzania

**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)”.

Nauka interdyscyplinarna

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. 2.1. 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 rozpatruje 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].

Związek z ekonomią

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

Związek z innymi naukami

Język  
naukowego  
zarządzania

Dziedziny  
naukowego  
zarządzania

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 sąprzeniesione 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. 2.2. Systematyka nauki - organizacja i zarządzanie

Systemowa  
teoria  
organizacji

**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 nowych 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

Psychologia  
organizacji

Socjologiczna  
teoria  
organizacji

Metody i  
techniki  
zarządzania

Badania  
operacyjne

Podejście  
prakseolo-  
giczne

oraz jej metodologii [Kotarbiński, 1984, s. 78].

**Podejście  
sytuacyjne**

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  
-instytucje  
-grupy  
funkcjonalne**

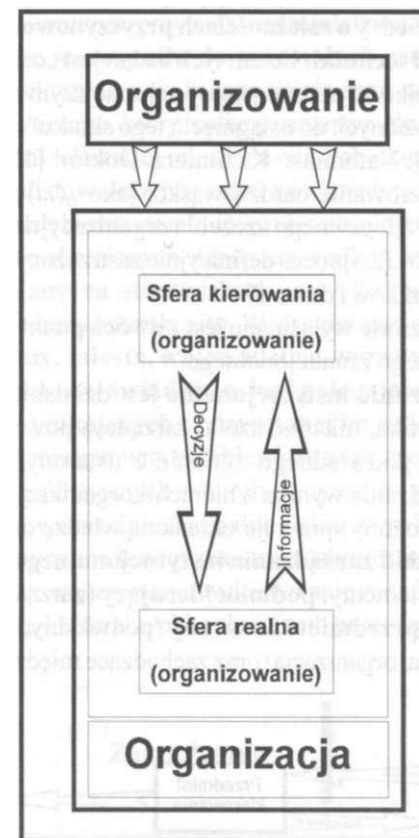
- **Organizacja w sensie rzeczowym** jest instytucją lub grupą funkcjonalną, w skład której wchodzi celowo zorganizowane zespoły ludzi i rzeczy. Zachodzą w niej procesy realne (materialne i fizyczne) oraz kierowania, na które składają się działania informacyjne i decyzyjne. Lesław Martan [1991, s. 43-51]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

**Organizacja  
-proces  
-działanie**

**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  
-dobra  
-zła  
-sprawna  
-niesprawna**

\* **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 planu sprzedaży była **wadliwa organizacja marketingu**. Zwolennik podejścia prakseologicznego w teorii organizacji Jan Zieloniewski [1978, s. 83] przyjmuje, że organizacja jest to ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywa-



Rys. 2.3. Organizacja w ujęciu rzeczowym i czynnościowym

nych 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.

**Naukowe  
kierownictwo**

Działanie kierownicze

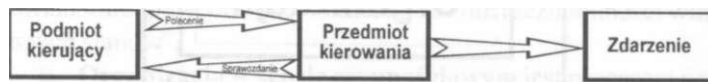
**Działania** kierownicze opierają się na ustalonej metodami naukowymi wiedzy o zależnościach przyczynowo-skutkowych **działań ludzi i techniki**. Celem tych badań jest „osiągnięcie najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, potrzebnych do osiągnięcia tego skutku” [Adamiecki, 1970, s. 297]. Natomiast Kazimierz Doktor [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”.

Kierowanie: proces podejmowania decyzji

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

Zarządzanie instytucjonalne

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 **sprzężenie**.



Rys. 2.4. Schemat układu kierowania instytucjonalnego

Zarządzanie funkcjonalne

**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

**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.

Administrowanie

**Administrowanie** w znaczeniu powszechnym oznacza jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za wykonywanie czynności powodujących sprawne funkcjonowanie instytucji lub świad-

czenie 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.

Administrowanie jako usługa

Administrowanie gminy, miasta, państwa



**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 synonimicznym (blisko znaczącym) jest **sterowanie**, które polega na nadawaniu przedmiotom kierunku (np. sterowanie stat-

Kierowanie

Sterowanie

kiem, 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).

**Rządzenie**

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 wspólną. Ponieważ powstawały one 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 zawęży 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] wyodrębnił ponadto prawo optymalnej działalności. Zatem, **do grupy podstawowych praw organizacji zalicza się prawa: podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności i harmonii.**

**Uniwersalny  
charakter  
praw  
organizacji**
**Prawo podziału pracy**

**Jeśli pracę podzielimy na czynności najprostsze i (lub) możliwe 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  
podziału  
pracy**
**Specjaliści**
**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 trwale niż organizując przedsiębiorstwo świadczące usługi. Zatrudnimy również innego typu specjalistów.

**Koncentracja:  
środki i ludzi  
skupić w  
jednym  
miejscu**
**Prawo optymalnej działalności**

**W trakcie jakiegokolwiek działalności, zwiększając rozbój 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 ak-

**Optymalna  
wydajność**

tywności, 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.

Koordinacja  
czynności w  
czasie i  
przestrzeni

Rytel

Warunki  
sprawnego  
działania

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 procesu 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 w wyniku 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 siebie 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 od jasno sprecyzowanych norm działania i sprawiedliwie stosowanych nagród i kar.

4. **Jedność rozkazodawstwa** polega na tym, że podwładny powinien otrzymywać polecenia tylko od jednej 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 się jednym planem. Nie należy utożsamiać jednolitości kierownictwa (jeden kierownik - jeden plan) z jednością rozkazodawstwa (podwładnym zawsze kieruje jeden przełożony). Jednolitość kierownictwa determinuje bowiem sprawną organizację zespołu, a jednolitość rozkazodawstwa wpływa na jego funkcjonowanie.

Zasady  
postępowania

Podział pracy

Autorytet

Dyscyplina

Jedność  
rozkazodawstwa

Jednolitość  
kierownictwa

Podporządkowanie interesu osobistego

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

Wynagrodzenie  
Centralizacja

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.

Hierarchia

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.

Ład

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

Sprawiedliwość i przychyłność

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 przychyłnością.

Stabilność personelu

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.

Inicjatywa

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: „wjedności 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.

Zgranie personelu

Adamiecki  
Zasady postępowania w kierowaniu



Rys 2.5. Zasady kierowania Z. Rytla

### Rytel Zasady kierowania

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 operacyjne. 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 i inicjatywy.

**Organizacja  
zarządzanie**

**Nauka  
interdyscyplini-  
narna**

**Zarządzanie:  
instytucjonalne  
funkcjonalne**

**Prawa  
organizacji**

**Zasady  
zarządzania**



## 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.
5. Przedstaw prawa organizacji i ich zastosowanie w zarządzaniu firmą.
6. Wymień zasady naukowego zarządzania i ich przydatność w kierowaniu podwładnymi.

## Literatura:

- ADAMIECKI K.: O nauce organizacji. Wybór pism. PWE, Warszawa 1970.
- CZARNIAWSKA-JOERGESB.: Nauka o zarządzaniu - dyscyplina praktyczna czy akademicka, (w:) „Przegląd Organizacji” 1994, nr 1.
- CZERMIŃSKI A., TRZCIEŃECKI J.: Elementy teorii organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1974.
- DOKTÓR B.: Władza, kierownictwo i przywództwo w organizacjach, (w:) „Studia Socjologiczne” 1982, nr 1-2 (84-85).
- FAYOL H.: Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka administracji w zastosowaniu do państwa. WFNOiK, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.
- GABARA W.: Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje. PWE, Warszawa 1981.
- KIEŻUN W.: Podstawy organizacji i zarządzania: K i W, Warszawa 1977.
- KOTARBIŃSKI T.: Hasło dobrej roboty. Wydanie II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
- KOTARBIŃSKI T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1975.
- KRZYŻANOWSKI L., KURNAL J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.

- MARTAN L.: W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami, (w:) „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 2 (64).
- MARTYNIAK Z.: Organizacja i zarządzanie. 42 problemy teorii i praktyki. KiW, Warszawa 1979.
- MRÓZ W.: Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, Warszawa 1974.
- Organizational Management, BPP Publishing Ltd., London 1992.
- PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1972.
- PSZCZOŁOWSKI T.: Zasady sprawnego działania. WP, Warszawa 1982.
- REKOWSKI M.: Wprowadzenie do mikroekonomii, Polsoft - Akademia. Poznań 1993.
- RYTEL Z.: Teoretyczne podstawy organizacji. FNOiK, Kraków, Poznań, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Poznań 1947.
- SIENKIEWICZ P.: Systemy kierowania. Warszawa 1989.
- KURNAL J. (red.): Twórcy naukowych podstaw organizacji. PWE, Warszawa 1972.
- CZERMIŃSKI A. (red.): Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1981.
- ZIELENIEWSKI J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1981.
- ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1978.
- ZIMNIEWICZ K.: Organizacja i zarządzanie - sztuka czy nauka, (w:) „Przegląd Organizacji” 1992, nr 8.

# Rozdział **3**

## **ORGANIZACJA I JEJ OTOCZENIE**

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

## Wprowadzenie

### 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.

Człowiek współczesny żyje w świecie organizacji. Z jednej strony ma do czynienia 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 rozpatrzmy 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.

Świat organizacji

Organizacja-termin naukowy

Organizacja jako rzecz

# 1. Organizacja jako system

**System:**  
-statyczny  
-dynamiczny  
-ożywiony  
-społeczno-kulturowy

**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**  
**Zasoby:**  
-ludzkie  
-rzeczowe  
-energetyczne  
-finansowe

**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 tworem 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, są jednak na tyle otwarte, że podlegają różnego typu oddziaływaniom: politycznym, prawnym, gospodarczym, demograficznym itp.

**Otwarty system społeczny**

**Budowa organizacji**

**Organizacja jest więc otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzi 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**

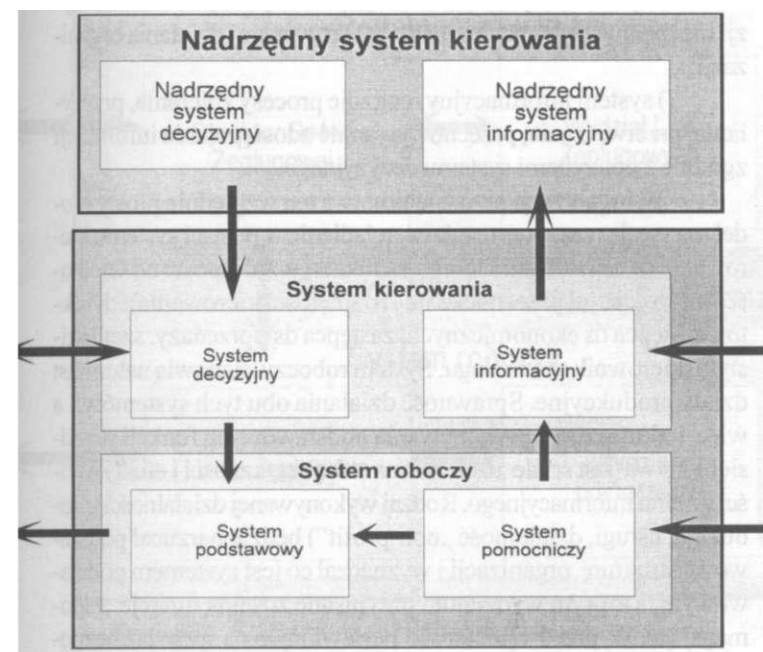
relacji zachodzących pomiędzy jej elementami. Często organizacje bardzo podobne pod względem ilości ludzi i wyposażenia technicznego różnią się właśnie relacjami w nich występującymi. W każdej praktycznie organizacji występuje **element kierujący**, którego działanie warunkuje jej funkcjonowanie. W szkole takim elementem jest jej dyrekcja, w uczelni dziekan i prorektor, w przedsiębiorstwie dyrektor (prezes) i jego zastępcy.

**Element kierujący**

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.

**Doskonalenie się organizacji**

## 2. Modele organizacji



**Rys. 3.1. Ogólny model organizacji wg P. Sienkiewicza**

Źródło: P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 167.*

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.

**Model organizacji: zasady budowy**

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 nadrzędemu 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;

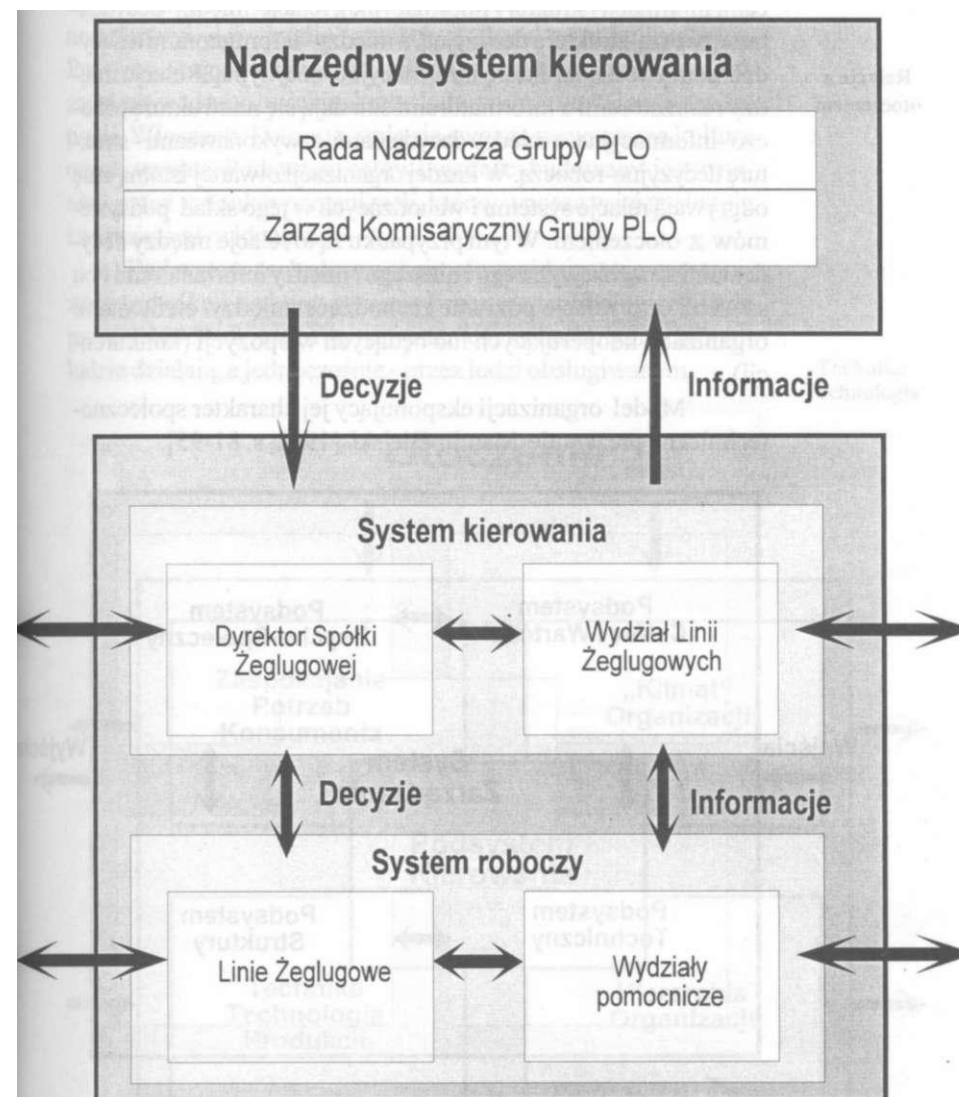
7) system informacyjny realizuje procesy zbierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami systemu decyzyjnego.

W organizacji przedsiębiorstwa ten względnie prosty model ma swoje rzeczywiste odzwierciedlenie w postaci systemu kierowania firmą, w skład którego wchodzi (w zależności od wielkości instytucji, jej przeznaczenie i rozpiętości kierowania): dyrektor, 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 przedsiębiorstwa jest ściśle uzależniona od elastyczności i efektywności systemu informacyjnego. Rodzaj wykonywanej działalności (produkcja, usługi, działalność „non-profit”) będzie narzucał podstawową 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 kierownicy wydziałów dopowiadzianych za produkcję. Funkcje po-

**Organizacja rzeczywista**

**Podstawowa struktura**

mocnicze spełniać będzie dział logistyki, wydział ekonomiczny, administracyjny, techniczny itp.



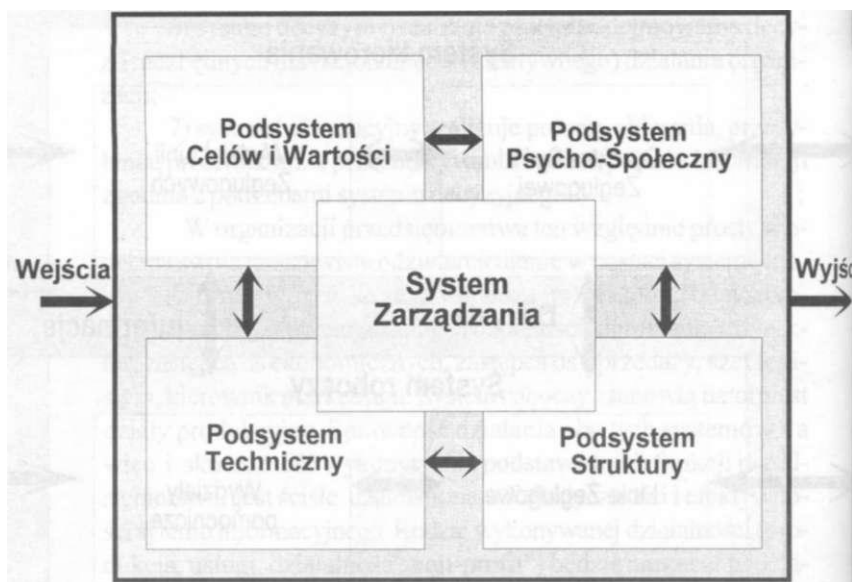
**Rys. 3.2. Spółka żeglugowa - ogólny model systemu (wariant)**

**Relacje w organizacjach**

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 w jego 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 (konkurencji).

**Relacje z otoczeniem**

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



**Rys. 3.3. Systemowy model organizacji M. Bielskiego**

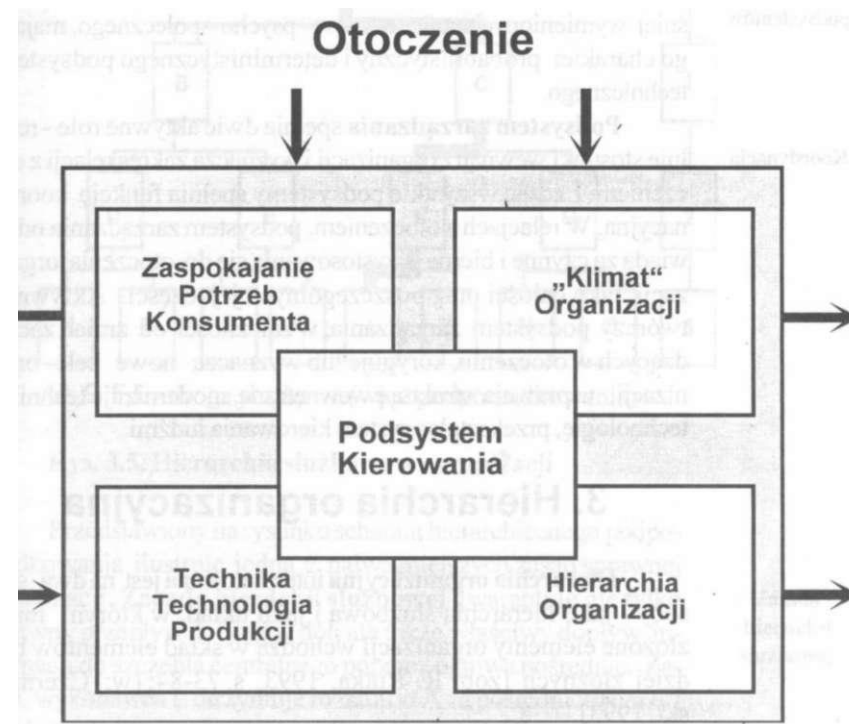
Źródło: M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 86.

*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 obsługiwany.

*Cele wartości*

**-Technika  
-Technologia**



**Rys. 3.4. Firma jako system społeczno-techniczny**

**Jednostki** **Podsystem psycho-społeczny** obejmuje jednostki i grupy społeczne wchodzące w skład organizacji, ich cele indywidualne i zbiorowe, motywów, rolę społeczną, 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 i zbiorowe oczekiwania i cele tworzą specyficzny klimat danego środowiska.

**Hierarchia** **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.

**Koordinacja** **Podsystem zarządzania** spełnia dwie aktywne role - reguluje stosunki wewnątrz organizacji i wyznacza zakres relacji z otoczeniem. Łącząc wszystkie podsystemy spełnia funkcję koordynacyjną. W relacjach z otoczeniem, podsystem zarządzania odpowiada za czynne 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

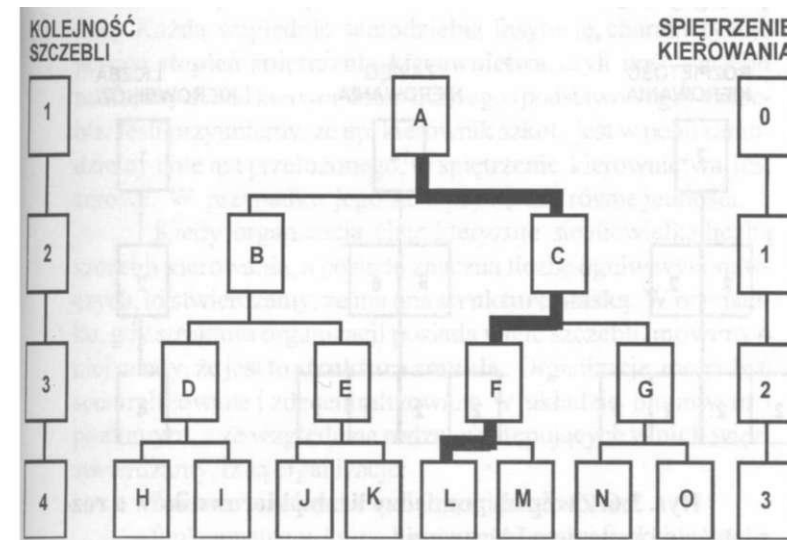
**Hierarchia organizacyjna** interpretowana jest na dwa sposoby - jako hierarchia służbowa i jako układ, w którym mniej złożone elementy organizacji wchodzą w skład elementów bardziej złożonych [zob. R. Rutka, 1993, s. 73-84; (w:) Czermiński, 1993].

**Każdy ma przelożonego** **Hierarchia służbowa** polega na tym, że każdy ma swego przelożonego lub inaczej — do każdego dochodzi jedna linia podporządkowania. Jest to układ oznaczający podporządkowanie sta-

nowisk 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, kierownik.

**Piramida organizacyjna**



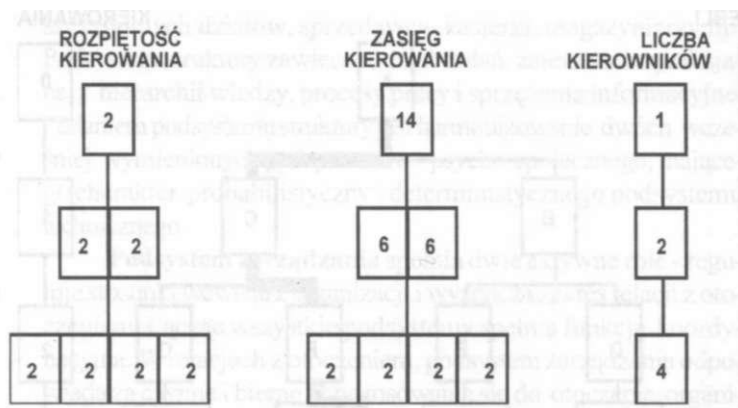
**A,C,F,L** - droga służbowa (więź podporządkowania)

**Rys. 3.5. 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

**Zasada hierarchii służbowej**

**Pozytywy** 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. 3.6. Związek pomiędzy liczbą kierowników a rozpiętością i zasięgiem kierowania

W praktyce organizacyjnej mamy do czynienia z potencjalną, rzeczywistą 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 się w całej organizacji 14 podwład-

nych (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. Choć, 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 samodzielną 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, 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, pozaformalnych i nierzeczywistych.

Zasięg kierowania

Sklep supermarket

Spiętrzenie kierowania

Struktury:  
-płaska  
-smukła



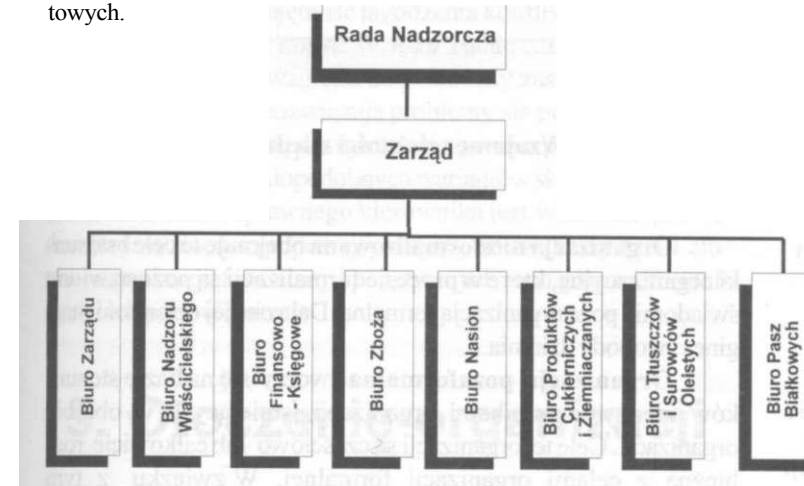
ORGANIZACJA		
FORMALNA	RZECZYWISTA	NIEFORMALNA
modelowa zadania statutowe i inne zgodnie z oficjalnymi rozporządzeniami liczba członków limitowana zarządzeniami	kompromisowa zadania wyznaczone, narzucone i podjęte samorzutnie aktualna liczba członków	spontaniczna cele własne pracowników i grupowe  członkowie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

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

**Organizacja formalna:**  
-zadania  
-hierarchia  
-więzi  
funkcjonalne

Organizacja formalna jest opisana w postaci modelu, na który składają się zadania, hierarchia oraz więzi funkcjonalne. W organizacji formalnej porządek wewnętrzny jest okre-

ślony 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 dóbr i generowania zysku, szkoła - w celu kształcenia na określonym poziomie, sklep w celu sprzedaży artykułów, hurtownia w celu ich dystrybucji. Podstawowym zadaniem organizacji formalnej jest ścisła realizacja zadań statutowych.



Rys. 3.7. Organizacja formalna (Rolimpex S.A.)

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 się z celami organizacji formalnej. W organizacjach nieformalnych także obowiązują reguły postępowania, które jednak nie zawsze występują w postaci spisu norm. Normy te powstają pod wpływem ukształtowanych przez środowisko sposobów zachowań. Grupa oczekuje od każdego jej członka, by akceptował i przestrzegał jej norm wewnętrznych. W przypadku, gdy jednostka nie przestrzega reguł postępowania, grupa najpierw stosuje naciski (nagabywanie, krytyka, wyśmiewanie, bojkot) w celu zmiany postępowania, a w przypadku nieskuteczności zastosowanych środków oddziaływania, wyłącza ją ze swego grona.

**Grupa nieformalna**

**Reguły postępowania**

**Normy wewnętrzne grupy**

ORGANIZACJA CAŁKOWITA			ORGANIZACJA POZAFORMALNA
ORGANIZACJA FORMALNA	ORGANIZACJA NIEFORMALNA	ORGANIZACJA NIESFORMALIZOWANA	
ORGANIZACJA NIERZECZYWISTA	ORGANIZACJA RZECZYWISTA		

Rys. 3.8. Wzajemne zależności między rodzajami organizacji

#### Stosunki

**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.

#### Cele rozbieżne z celami organizacji formalnej

**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 nie funkcjonuje

**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.

#### Reguły Zadania Hierarchia Więzi funkcjonalne Cele indywidualne i grupowe Zachowania

**Organizacja rzeczywista** jest syntezą organizacji formalnej, nieformalnej i niesformalizowanej. 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 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 osiągnięcie 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.

Korzyści  
działania  
zespółowego

## 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 oddzielony od towaru ładą sklepową, pośrednikiem między towarem a 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,

Elementy poza  
organizacją

1985, s. 45-74]. Nie tylko klienci stanowią otoczenie organizacji, choć są jednym z najważniejszych jego składników.

#### Składniki materialne

**Otoczenie 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.

#### Składniki niematerialne

Do **niematerialnych składników** otoczenia zalicza się między innymi modę, nastroje społeczne (np. panikę na rynku), goodwill (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.

#### Relacje wpływu i zależności

**Rynkowy charakter współczesnej gospodarki powoduje, że między organizacjami a otoczeniem zachodzą relacje wpływu i zależności.** Dotyczy to zarówno organizacji nastawionych na zysk jak i „non-profit”. Chcąc utrzymać się na rynku organizacje muszą badać systematycznie otoczenie, jego oczekiwania i możliwości absorpcji produkcji i usług 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 i 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 i asortymentu) produkcji, zintensyfikowaniu działań modernizacyjnych, usprawnieniu lub wymianie technologii, rozwinięciu działalności marketingowej itd.

## Podsumowanie

Organizacja jest otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzi ludźmi i rzeczą. 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, psychospołecznym, technicznym i strukturalnym.

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 uwzględnić w kierowaniu. Między organizacją a otoczeniem 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 ją w taki sposób, by szybko reagowała na zmiany otoczenia, a jednocześnie sama kreowała je w granicach możliwych do osiągnięcia.

Otwarty system społeczny

Ludzie i rzeczy

Organizacja:  
- funkcjonalna  
- nieformalna  
- rzeczywista

Otoczenie

Kierownik w organizacjach

## Problemy do przemyślenia:

1. Zdefiniuj organizację jako system.
2. *Opisz na przykładzie znanej ci firmy model P. Sienkiewicza.*
3. Scharakteryzuj model organizacji M. Bielskiego na przykładzie znanej ci instytucji (firmy).
4. Przyporównaj jeden z modeli organizacji do organizacji rzeczywistej.
5. Na czym polega więź między kierownikiem a podwładnym w hierarchii służbowej?
6. Wyjaśnij wzajemne stosunki między organizacją formalną, nieformalną rzeczywistą i innymi rodzajami organizacji.
7. Scharakteryzuj znaną ci organizację rzeczywistą.
8. Opisz relacje między organizacją a otoczeniem posługując się przykładem z gospodarki rynkowej.

## Literatura:

- ANSOFF H.G.: Zarządzanie Strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
- BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R.: *Ekonomia*, tom 2, PWE, Warszawa 1992.
- BERTALANFFY L.: *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie.* PWN, Warszawa 1984.
- BEER S.: *Cybernetyka a zarządzanie.* PWN, Warszawa 1966.
- BIELSKI M.: *Organizacje. Istota, struktury, procesy.* Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKIB., RUTKA R., *Organizacja i zarządzanie.* Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- GOŚCINIŃSKI J.: *Zarys teorii sterowania ekonomicznego.* PWN, Warszawa 1977.
- HENGSTON P., *Wielka księga marketingu,* Signum, Warszawa 1994.
- JAMROGA J., RUTKA R.: *Systemowa analiza procesu kierowania* Uniwersytet Gdański, Sopot 1981.

- KLIR G.J. (red.): *Ogólna teoria systemów.* WNT, Warszawa 1976.
- KOTARBIŃSKI T.: *Traktat o dobrej robocie.* Ossolineum, Wrocław 1958.
- KOŹMIŃSKI A.K.: *Analiza systemowa organizacji.* PWE, Warszawa 1979.
- KULIKOWSKI R.: *Analiza systemowa i jej zastosowanie.* WNT, Warszawa 1977.
- ŁUKASZEWICZ: *Dynamika systemów zarządzania.* PWE, Warszawa 1975.
- PSZCZOŁOWSKI T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii o organizacji.* Ossolineum, Wrocław 1978.
- SIENKIEWICZ P.: *Inżynieria systemów.* MON, Warszawa 1983.
- SIENKIEWICZ P.: *Systemy kierowania.* Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- SIENKIEWICZ P.: *Teoria efektywności systemów kierownia.* PWN, Warszawa 1978.
- STEWART D.M.: *Praktyka kierowania,* PWE, Warszawa 1994.
- TRZCENIECKIJ.: *Projektowanie systemów zarządzania.* Akademia Ekonomiczna, Kraków 1978.

## ZARZĄDZANIE FIRMA

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

## Wprowadzenie

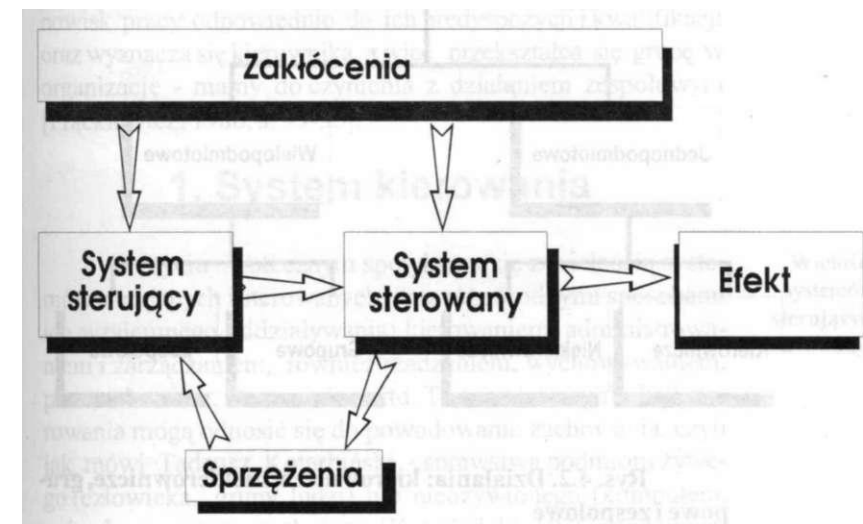
Zarządzanie firmą realizuje się w dwóch zasadniczych formach działania - jako administrowanie i kierowanie zasobami. **Jest ono oddziaływaniem zwierzchnika na osobę (grupę) organizacyjnie mu podporządkowaną.** W ujęciu ogólnym zarządzanie polega na powodowaniu działania ludzi (podwładnych) i funkcjonowania 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).

**Zarządzanie:**  
 - oddziaływanie  
 - kierowanie  
 - sterowanie  
 - administrowanie

## Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem 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.



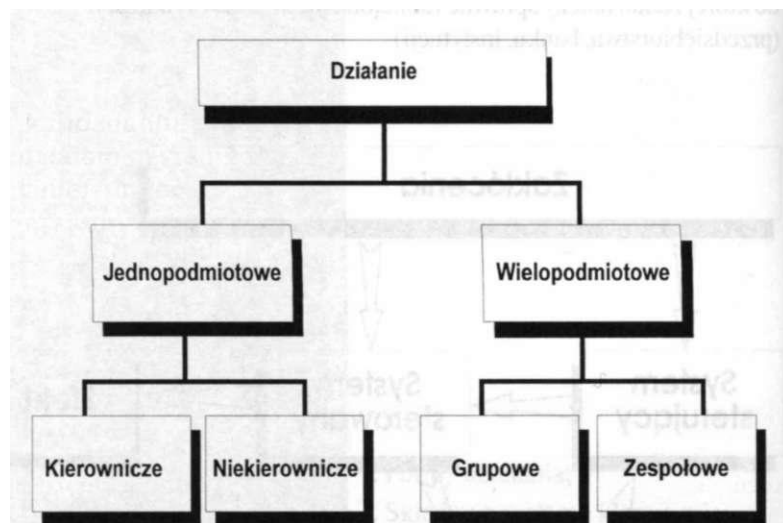
Rys. 4.1. Cybernetyczny model zarządzania

Świadome powodowanie

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 wywołaniu zmian w otoczeniu przez człowieka lub grupę ludzi, lub też nieingerowaniu w zachodzące procesy. W ujęciu prakseologicznym rozmyślnie niedziałanie jest także celowym zachowaniem się. Zatem, działaniem jest także powstrzymanie 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.

Świadome wywoływanie zmian

Rozmyślnie niedziałanie



Rys. 4.2. Działania: kierownicze, niekierownicze, grupowe i zespołowe

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

**Działanie jednoodmiotowe** jest to celowe zachowanie się jednostki, **działanie wieloodmiotowe** jest natomiast splotem działań jednoodmiotowych. Nie jest jednak ich zwykłą sumą. Jest to proces działania kilku osób powiązanych ze sobą więzami 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 wspomaganie jednostki w wykonaniu zadania przekraczającego jej siły. Jest to działanie grupowe. W przypadku, gdy tworzy się określona 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, przewodzeniem, 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.

Działanie -jednoodmiotowe -wieloodmiotowe

Działanie: - kierownicze -niekierownicze

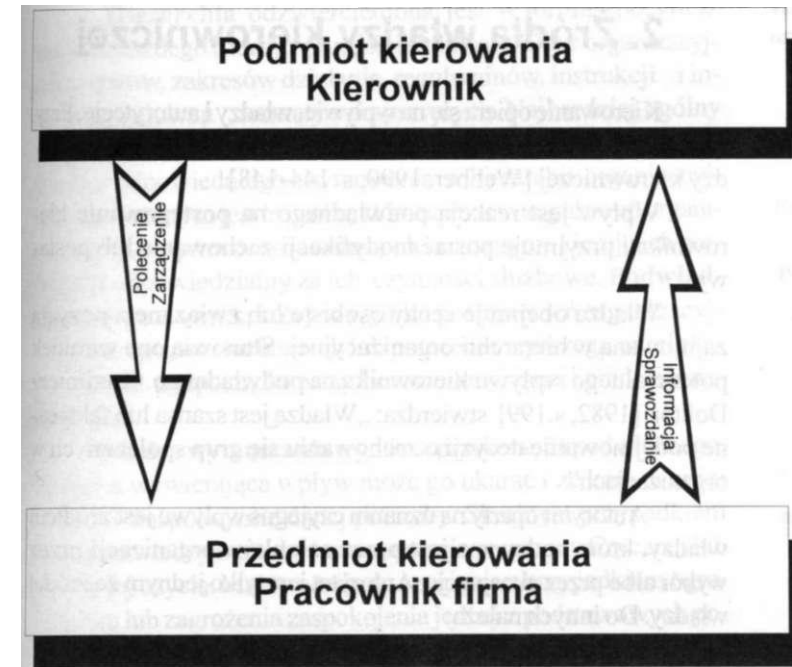
-grupowe

zespołowe

Wielość systemów sterujących, sterowanych

**Tabela 1. Przykłady elementów systemowego modelu kierowania**

SYSTEM STERUJĄCY	FUNKCJA STEROWANIA	SYSTEM STEROWANY
kierownik	kierowanie	podwładni
menedżer	zarządzanie	firma
szef kadr	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



**Rys. 4.3. System kierowania**

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 uprawnniają 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.

**Podmiot kierowania**

**Przedmiot kierowania**

**Relacje -formalne nieformalne**



## 2. Źródła władzy kierowniczej

<b>Podstawy kierowania</b>	Kierowanie opiera się na wpływie, władzy i autorytecie. Przy tym, według Webbera, władza i wpływ stanowią podstawę władzy kierowniczej [Webber, 1990, s. 144-148].
<b>-wpływ</b>	Wpływ jest reakcją podwładnego na postępowanie kierownika i przyjmuje postać modyfikacji zachowania lub postawy.
<b>-władza</b>	Władza obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją zajmowaną hierarchii organizacyjnej. Stanowią one warunek potencjalnego wpływu kierownika na podwładnego. Kazimierz Doktor [1982, s. 199] stwierdza: „Władzą jest szansa lub faktyczne podejmowanie decyzji o zachowaniu się grup społecznych w organizacjach”.
<b>-autorytet</b>	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: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) legalność;</li> <li>2) nagradzanie;</li> <li>3) wymuszanie;</li> <li>4) pozycja eksperta;</li> <li>5) przedstawicielstwo;</li> <li>6) charyzma.</li> </ol>
<b>Władza legalna</b>	<b>Władza legalna</b> 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 karan. Władza legalna w firmie opiera się na ustalonej hierarchii.
<b>Reguły postępowania</b>	

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 umożliwi 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 na 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 utrwała 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 zarzą-

**Hierarchia organizacji**

**Przełożony**

**Podwładny**

**Władza wymuszania**

**Przymus**

**Władza nagradzania**

**Bodźce materialne**

**Bodźce niematerialne**

dzania. 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, uczestnictwo 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**

**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 manedżera 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.

**Akceptacja kwalifikacji**

**Wysokie kwalifikacje**

Władza eksperta może mieć charakter doraźny, nieinstytucjonalny. Na przykład wtedy, gdy w przypadku konieczności diagnozy przyczyny spadku sprzedaży zatrudniamy osobę 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 osiągnięcie wyznaczonej misji, a często prowadząc do niekorzystnych zmian w wykonywanych przez nią zadaniach, uwi-

daczniających 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. Funkcje zarządzania

Zarządzanie w szerszym ujęciu jest działaniem powodującym funkcjonowanie organizacji (instytucji, firmy) zgodnie z celem kierownika a w znaczeniu węższym - na działaniu mierzącym 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.

**Skutki niskich kwalifikacji**

**Władza przedstawicielska**

**Charyzma**

**Krzyżanowski Źródła władzy**

**Zarządzanie: powodowanie zachowania się ludzi i rzeczy**

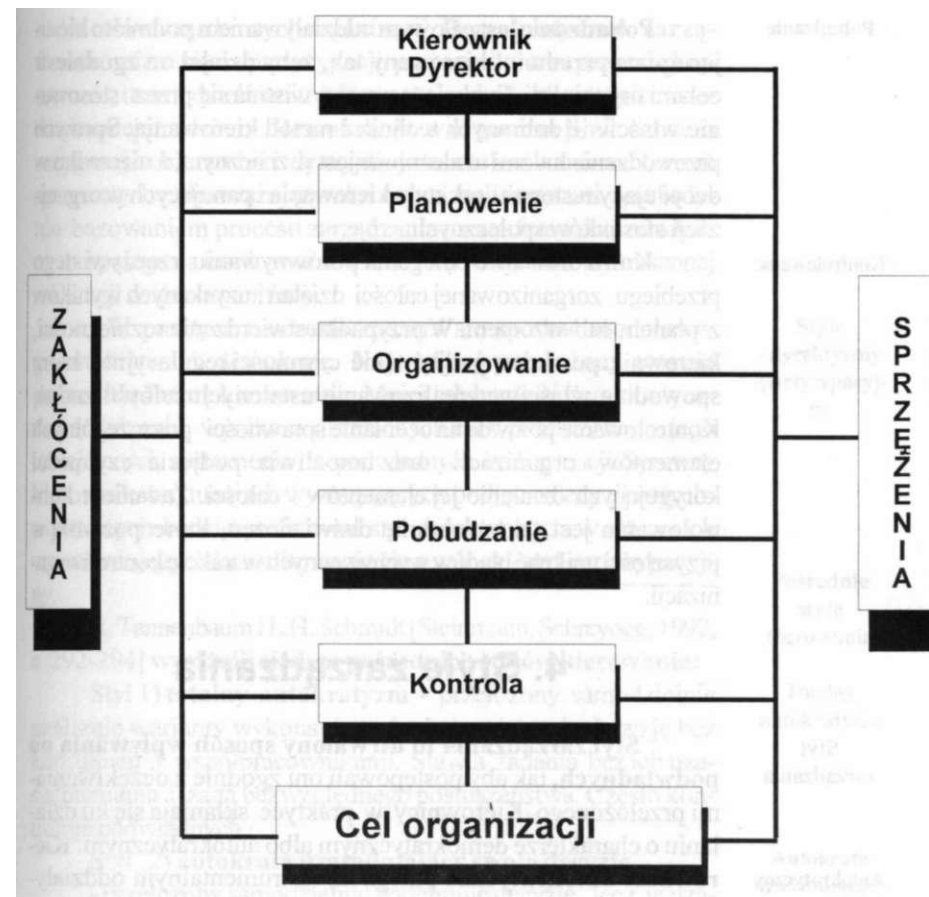
W naszych dalszych rozważaniach uwagę skupimy przede wszystkim na zarządzaniu zespołami ludzkimi i pojedynczymi osobami, pozostawiając na uboczu problematykę zagadnień związanych ze sterowaniem techniką. Dokładniej, przedmiotem dalszego wykładu są funkcje zarządzania.

**Funkcja**

**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”.

- Funkcje:**  
 - podstawowe  
 • pomocnicze

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. 4.4. Funkcje elementarne procesu zarządzania**

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

**Planowanie** jest warunkiem racjonalnego działania i polega na przewidywaniu, kalkulowaniu, dokonywaniu optymalnych zadań, określaniu warunków i środków finansowych i technicznych.

**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).

**Planowanie**

**Organizowanie**

<b>Pobudzanie</b>	<b>Pobudzanie</b> 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.
<b>Kontrolowanie</b>	<b>Kontrolowanie</b> 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.

## 4. Style zarządzania

<b>Styl zarządzania</b>	<b>Styl zarządzania to utrwalony sposób wpływania na podwładnych</b> , tak aby postępowali oni zgodnie z oczekiwaniami przełożonego. Kierownicy w praktyce skłaniają się ku działaniu o charakterze demokratycznym albo autokratycznym. <b>Kierowanie autokratyczne</b> 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.
<b>Autokratyczny</b>	
<b>Demokratyczny</b>	<b>Kierownictwo demokratyczne</b> 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. <b>Demokratyczny kierownik</b> ufa podwładnym oraz „deleguje” uprawnienia i część odpowiedzialności za wyko-
<b>Kierownik demokratyczny bazuje na zaufaniu</b>	

nanie celów cząstkowych organizacji. **Demokratyczne zarządzanie** opiera się na partycypacji pracowników w procesie kierowania usamodzielnianiu ich w granicach określonych ich wiedzą 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 zdarza się spotkać modelowe 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.

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 uzasadniania 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.

**Style - dyrektywny -partycypacyjny**

**Pośrednie style kierowania**

**Totalny autokratyzm**

**Autokrata uzasadniający decyzje**

**Autokrata dopuszczający pytania**

**konsultatywny**

**demokracja w dyskusji**

demokracja z ograniczeniami

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

skrajny demokratyzm

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

Podział stylów zarządzania:  
- cele  
- ludzie

**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.

<b>Demokratyczny</b>		<b>Paternalistyczny</b>	
<b>Programujący działania</b>	<b>Kierownik</b>		<b>Opiekujący i wspierający</b>
	<b>Określa cele</b>	<b>Stawia zadania</b>	

Rys. 4.5. Dwuwymiarowy model kierowania

Oczekiwania pracowników:  
- Kierowanie zorientowane na ludzi

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 dziesięciopunktowej - 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 zadowole-

Oczekiwania kierowników:  
- kierowanie przez cele

Blake Mounton  
siatka kierownicza

Style podstawowe

Webber  
Model kierowania:  
-wspieranie  
- ułatwianie oddziaływania  
- nacisk na cele  
- ułatwianie pracy

niu 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 osiągnięcia 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*.

Świadome przywództwo

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. Współczesny menedżer powinien być świadomy, że jedne style kierowania i wykonawstwa mogą ze sobą współistnieć i sprzyjać osiągnięciu celów organizacji, a inne całkowicie do siebie nie przystawiać 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.**

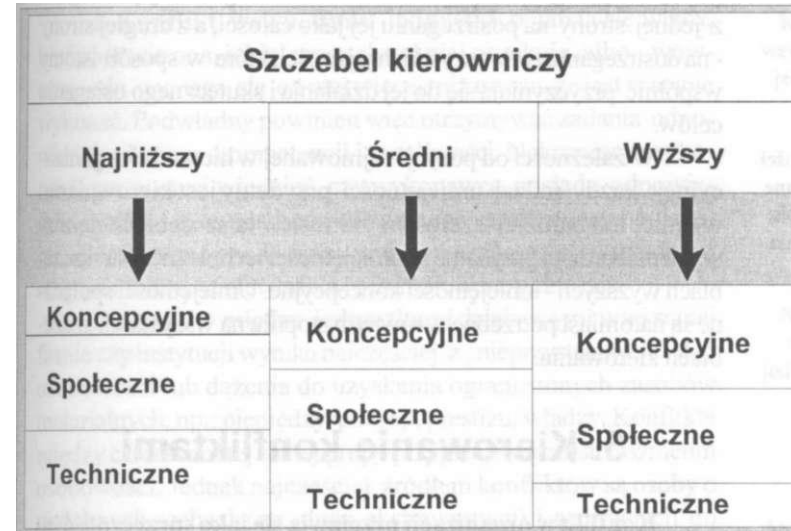
Oddziaływanie na innych kierowników

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 oddziałują 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 osiągnięciu 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 konfliktu, które mogą zakłócić realizację celów organizacji.

Kierownik mediatorem

Umiejętności kierownicze

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



Rys. 4.6. 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 właściwych narzędzi i metod działania. Kierownik mieć powinien takie kwalifikacje, aby wywiązał się z powierzonych mu obowiązków przy pomocy oddanych mu do dyspozycji ludzi i środków rzeczowych. Nawigator, mechanik, artylerzysta, lekarz muszą posiadać takie umiejętności, które pozwolą im na wykonanie wynikającego z ich zawodu zadania.

Umiejętności techniczne

**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 społeczne

**Umiejętności koncepcyjne**

Umiejętności koncepcyjne - to zdolność systemowego i koncepcyjnego 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 organizowania celów.

**Umiejętności dostosowane do szczebla kierowania**

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.

## 5. Kierowanie konfliktami

**Sprzeczność:**

- interesów
- systemów wartości
- poglądów
- racji

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 są nie zawsze zgodnie ze swoją wolą [Effective(...), 1992, s.243-248; Webber, 1990, s. 434-466; Stoner, Wankel, 1992, s. 329-333].

**Racjonalne podejście**

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].

**Podłoże konfliktu - racjonalne -emocjonalne**

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 odpowiednio 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 sformułowane polecenia.

**Konflikt wewnętrzny jednostki**

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.

**Konflikt między jednostkami**

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.

**Konflikt między jednostką a grupą**

4. **Konflikt między grupami** (konflikt wewnątrzorganizacyjny) powstaje najczęściej na tle uprawnień, decyzji i dostępu do zasobów. Może to być konflikt między linią a sztabem między marketingiem a produkcją itp. 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. Ograniczony obszar zbytu napojów chłodzących na polskim rynku spowodował 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

**Konflikt między organizacjami**

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.

**Możliwość panowania nad konfliktem**

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.

**Nieingerujący**

1. Nie ingeruje w konflikt pozostawiając jego rozwiązanie grupie lub osobom bezpośrednio zainteresowanym, licząc na ich rozsądek, dobrą wolę i chęć rozstrzygnięcia 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” kierowników z ustalonej hierarchii 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.

**Ingerencja**

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.

**Wykorzystanie arbitra**

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 i nie stosuje rozwiązań wynikających z władzy formalnej.**

**Wzmocnienie konfliktu**

**Oslabienie konfliktu**

**Przywódcą kieruje konfliktem**



## Podsumowanie

### Kierowanie

- wplyw
- wladza
- autorytet

Kierowanie, administrowanie, zarządzanie, sterowanie, rządy, wychowywanie, przewodzenie są wieloma 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.

### Funkcje kierowania:

- podstawowe
- pomocnicze

Funkcją jest zbiór powtarzających się działań wykonywanych w organizacji w ramach podziału zadań, zapewniających osiągnięcie celu organizacji (firmy, instytucji finansowej) albo jednej z jej 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 niniejszym stopniu - koncepcyjne.

### Styl zarządzania:

- demokratyczny
- autokratyczny

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

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 (zindywidualizowa-

ny) 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.

Można kierować konfliktami

## 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. Jakiego typu podejścia oczekują podwładni na niższych szczeblach kierowania?
10. Wyjaśnij, od czego twoim zdaniem zależy wybór stylu kierowania?
11. Jakiego rodzaju konflikty mogą wystąpić w firmie?
12. Jaką rolę odgrywa kierownik w kierowaniu konfliktami?

## Literatura:

BLANCHARD K., HERSEY P.: Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources, Third Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1977.

BOLESTA-KUKUŁKA K.: Konflikt wewnątrzorganizacyjny - zło konieczne czy siła konstruktywna?, „Przegląd Organizacji”, 1993, nr 8-9.

CANGEMIJ.: Władza efektywna i formalna w rękach przywódców. „Przegląd Organizacji” 1993, nr 4.

CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R.: Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

DOKTOR K.: Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach, „Studia Socjologiczne” 1982, nr 1-2 (84-85).

Effective Management, BPP Publishing Limited, London 1992.

FRĄCKIEWICZ J.L.: Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.

KOTARBIŃSKI T.: Hasło dobrej roboty. Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.

KRZYŻANOWSKI L.: Administrowanie - zarządzanie - przywództwo, (w:) „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 10/1992.

KOWALEWSKI S.: Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji. PWE, Warszawa 1984.

LUCIER CH., BOUCHER M., WHITE J., CANGEMIJ., KOWALSKI C.: Sukcesy zarządzania japońskiego (II), „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3.

LUDWICKI T.: Umarł król, niech żyje król. O przekazywaniu przywództwa, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 3.

MARTAN L.: W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami, (w:) „Organizacja i kierowanie” 1991, nr 2 (64).

RYTEL Z.: Teoretyczne podstawy organizacji. INOIK, Kraków - Poznań, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.

STEINMANN H., SCHREYOGG G.: Zarządzanie. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.

STONER J.A.W., WANKEL C.H.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

WEBBER R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1990.

ZBIEGIEŃ-MACIĄG L.: Zarządzanie przez konflikt, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992, nr 10.

ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. PWE, Warszawa 1978.

# Rozdział **5**

## **PLANOWANIE W ORGANIZACJACH**

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

## Wprowadzenie

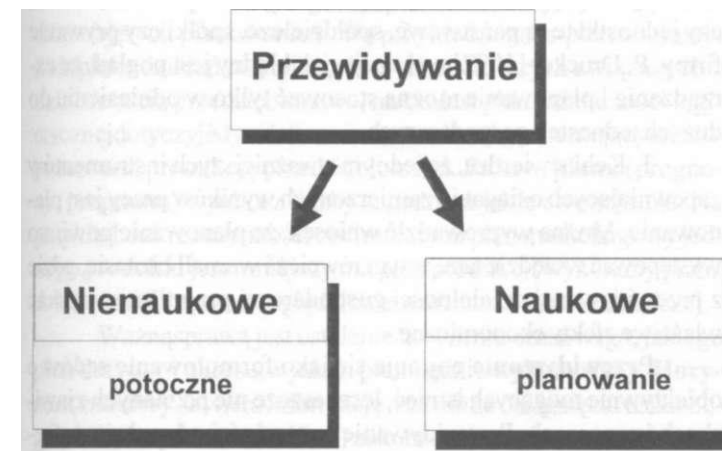
**Planowanie to informacyjne przygotowanie tego, co i jak zamierza się osiągnąć.** Planowanie jest takim przewidywaniem przyszłości przez menedżera, które pozwoli na uzyskanie zamierzonego celu. Jest ustaleniem dzisiaj tego, co trzeba zrobić w przyszłości. Jest zatem działaniem zorientowanym na przyszłość.

**Planowanie przewidywanie przyszłości**

## Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć scharakteryzować:

1. Proces planowania;
2. System kierowania;
3. Zakres planowania;
4. Planowanie strategiczne;
5. Planowanie operacyjne (wykonawcze);
6. Planowanie zintegrowane;
7. Planowanie pracy własnej.



**Rys. 5.1. Zakres znaczeniowy pojęcia „Przewidywanie”**

Proces transformacji systemowej i przejście do gospodarki rynkowej, nie uwalnia jednostek gospodarczych, ani administracji centralnej z potrzeby planowania. W początkowym okresie próbowano rozpowszechniać poglądy, że problem planowania przestał istnieć równocześnie z odejściem od systemu scentralizowanego zarządzania.

W gospodarce rynkowej planowanie występuje także zarówno w administracji centralnej jak i w firmach. Jest to jednak planowanie, które przebiega w sposób zdecentralizowany i jego realizacja jest podejmowana przez poszczególne organizacje. Zatem charakter planów, ich forma, treść ekonomiczna opierać się musi na innych zasadach, a ich znaczenie ma inną treść ekono-

**Powszechność planowania**

**Planowanie w administracji i firmach**

miczną. Ewentualne błędne decyzje, jako wynik planowania układowego mogą powodować określone reperkusje w danej jednostce, ale wielkość ich nie może być utożsamiana z błędami planowania scentralizowanego, gdzie skutki błędnych decyzji obejmowały jedną lub kilka branż.

#### Konieczność planowania

Konieczność występowania planowania zdecentralizowanego potwierdza praktyka krajów wysokorozwiniętych. A. Sajkiewicz [1988] stwierdza, że samodzielność firm nie może oznaczać odejścia od zasad i procesów planowania, lecz właśnie aby działać samodzielnie, trzeba koniecznie planować umiejętnie i efektywnie. Planowanie jest jedną z najważniejszych funkcji zarządzania. Z. Dąbrowski [1990] stwierdza, że planowanie musi występować we wszystkich jednostkach gospodarczych, niezależnie od faktu, czy jednostki te są państwowe, spółdzielcze, spółki czy prywatne firmy. P. Drucker [1992] wykazuje, jak błędny jest pogląd, że zarządzanie i planowanie można stosować tylko w odniesieniu do dużych jednostek gospodarczych.

#### Planowanie efekty ekonomiczne

T. Kehl stwierdza, że jednym z ważniejszych instrumentów zapewniających osiągnięcie zamierzonych wyników pracy jest planowanie. Można wyprowadzić wniosek, że planowanie powinno występować wszędzie tam, w tym również i w małym biznesie, gdzie z przewidywanej działalności gospodarczej pragniemy uzyskać właściwe efekty ekonomiczne.

#### Przewidywanie

**Przewidywanie** pojmuje się jako formułowanie sądów 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, zmniejszając 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

#### Nienaukowe

#### Naukowe

## 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 prognostyczny - planistyczny. Każdy z jego składników różni się od drugiego obszarem zakresem szczegółowości i horyzontem czasowym [Pszczółowski, 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 produkcję 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 innymi typami 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, może mu mówić o planach przedsiębiorstw wytwórczych (np. stoczni, fabryk samochodów itd.) albo firm usługowych (pralni, stoczni remontowej, a także kina, teatru itd.).

#### Proces planowania

#### Obszar planu

#### Zakres planu

#### Horyzont planu

#### Przedmiot planu

#### Podmiot planu

**Plan:  
konkretny  
-ramowy**

**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 nieprecyzyjne. Do praktyki organizacji i zarządzania na stałe weszły określenia „militarne” planów. Mamy więc **plany operacyjne i strategiczne**.

**Proces  
planowania**

Najogólniej proces planowania można by sprowadzić do czterech etapów [Stoner, Wankel, 1992]

1. określenie obecnej sytuacji,
2. ustalenie celu,
3. ustalenie czynników sprzyjających i przeszkadzających osiągnięciu zamierzonego celu,
4. opracowanie zbioru działań do realizacji celu.

**Warianty  
działań**

**Ostateczny etap planowania** powinien zawierać co najmniej dwa **warianty działań** które prowadzą do realizacji celu. Etap ten stanowi narzędzie antycypacyjnego podejmowania decyzji przed rozpoczęciem przyszłych działań. Istotnym faktem jest to, że sam proces planowania nie zapewnia osiągnięcia przewidywanych wyników, jeżeli nie zapewnimy właściwej realizacji przyszłych działań.

Słusznie stwierdza J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [1992], że istotnym problemem jest, aby równoległe z etapem realizacji planu prawidłowo zapewnić realizację funkcji kontroli.

Nie chodzi jednak o realizację kontroli w „starym stylu”, lecz o realizowanie kontroli opierającej się na jedności planowania i kontroli.

Kontrola w naszym rozumieniu umożliwia prawidłową realizację planów. Kontrola w tym przypadku pełni funkcję ostrzegawczą, coś w rodzaju „wczesnego ostrzegania”. Taką funkcję w literaturze zachodniej nazywa się controllingiem i zalicza się ją do instrumentów zarządzania o dużym znaczeniu. O tym będziemy szerzej mówić w rozdziale omawiającym kontrolę.

**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.**

W procesie planowania istotne znaczenie mają plany strategiczne i wykonawcze danej organizacji.



Rys. 5.2. 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 bacznie

**Cel:**  
- **główny**  
- **pomocniczy**

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.

**Zasoby**

**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.

**Kolejność działań**

**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 decydujące będą o 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**

**Decyzja** w planowaniu jest wyborem jednego z możliwych sposobów (wariantów) osiągnięcia celu (wykonania zadania). Decyzja planisty ma charakter świadomy i 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 wewnątrznie) i **praktycznie** (zawierający elementy, które wzajemnie sobie nie przeszkadzają, a czyni 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; Piłajko, 1976, s. 179-181].

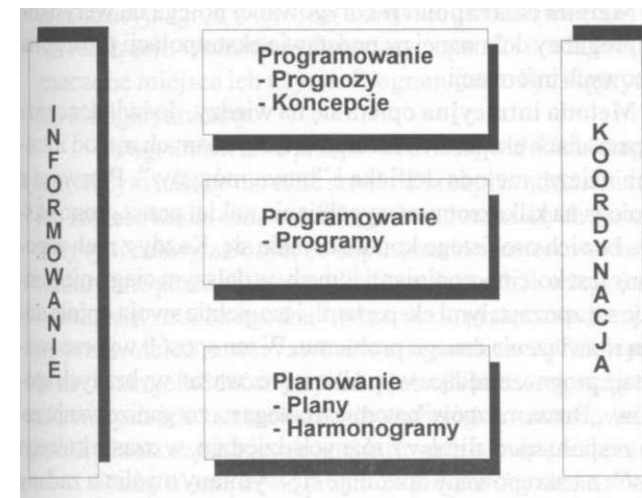
**Plan:**

- celowy
- wykonalny
- konsekwentny
- operatywny
- racjonalny
- konkretny

## 2. System planowania

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

Proces sekwencyjny



Rys.5.3. System planowania

**Prognozowanie** polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: Co będzie? Jest rozpoznawaniem przebiegu przyszłych zjawisk za pomocą dostępnych narzędzi naukowych. 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 [Pszczółowski, 1978, s. 188-189].

Prognozowanie

**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 będącego przedmiotem prognozy (jego właściwości, rozwoju), określenie

Prognozy

okresu prognozy, ustalenie metod badawczych, wykonanie prognozy i jej weryfikację. 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 zaobserwowanej.

**Metoda refleksji** jest jakby odwrotnością ekstrapolacji. W tym przypadku, w procesie prognozowania poszukujemy 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 zmianę technologii).

Plany różnią się od prognoz i programów szczegółowością. Są one dokładniejsze od prognoz i programów, szczególnie pod względem treści wykonywanych zadań, planowanego zużycia zasobów, wykonawców i terminów realizacji. Pod względem przeznaczenia 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 pozycji rynkowej przez ujmowanie zadań z różnych planów monotematycznych. Plan koordynacyjny jest zbiorem zadań z planów rozwojowych (marketingowego, produkcji, logistycznego, inwestycyjnego) dobranych ze względu na założony cel zaplanowanego działania.

Harmonogramy są dokumentami planistycznymi o charakterze koordynacyjnym. Wykonywane są głównie w formie graficznej, rzadziej opisowej. Najbardziej wyeksponowanym składnikiem

Programowanie

Program

Etapy

Plany:

-rozwojowe

-koordynacyjne

Harmonogramy

Metody:  
- ekstrapolacji  
- intuicyjna

-kolejnych przybliżeń

-analogii

-refleksji

-statystyczno-matematyczne



harmonogramów są nieprzekraczalne terminy wykonania kolejnych czynności, zadań itp.

### 3. Zakres i rodzaje planowania.

W gospodarce rynkowej mamy do czynienia z planowaniem strategicznym i wykonawczym. Zaczniemy więc od planowania strategicznego i strategii rozwoju.

#### Strategia

Pojęcie strategii wywodzi się ze sztuki wojennej, w której używane było do określenia przygotowania i prowadzenia działań wojennych całości sił zbrojnych. Pojęcie to szybko przeniknęło do terminologii nauk organizacji i zarządzania. We współczesnej metodologii planowania strategię rozumie się **jako** instrument wyboru i zmiany podstawowych celów jednostki gospodarczej oraz alokacji zasobów rzadkich.

#### Plan strategiczny

Wymiary problemu strategicznego według H.J. Ansoffa [1989, s.2] dotyczą:

- planowanie strategiczne jest procesem zmierzającym do wypełnienia luki informacyjnej w zakresie relacji przedsiębiorstwo - otoczenie, ujawnionej przez porównanie 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

**Plan** strategiczny jest zbiorem decyzji strategicznych, formułowanych dla trzech kierunków działania: technologicznego, metodologicznego i sytuacyjnego.

#### Kierunek technologiczny

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.

#### Kierunek metodologiczny

#### Kierunek sytuacyjny

#### Cele Zmiany

**Plan** strategiczny określa:

- strategiczne cele organizacji,
- zmiany tych celów w przypadku biernej lub aktywnej adaptacji organizacji do otoczenia,

#### Okoliczności

- 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 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 i 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 niemożliwe 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,

**Cechy:**  
- pozytywne  
• negatywne

**Minimalizacja**  
**ryzyka błędu**

**Wady**  
**planowania**  
**strategicznego**

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

### Planowanie operacyjne

**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.

### Zadania

**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

### Plany zintegrowane

#### Diagnoza \*

#### Plan strategiczny

#### Plan operacyjny \*

#### Budżet

#### Synteza

#### Jednolite ujmowanie problemów

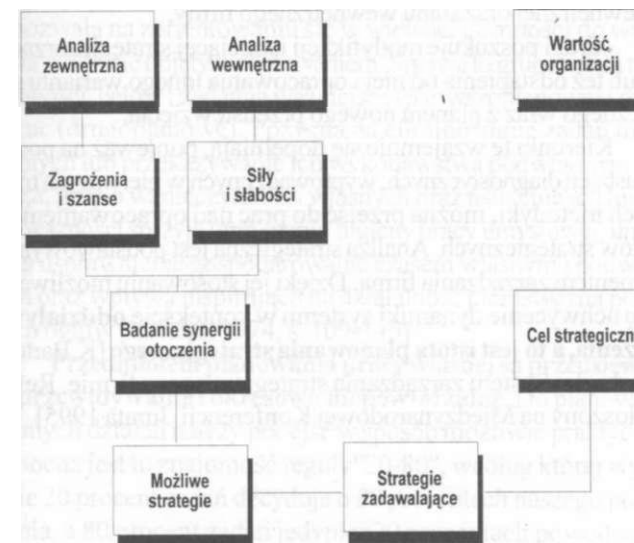
jednego sformalizowanego procesu planistycznego w ujęciu pionowym (odnoszącym się do różnych szczebli zarządzania), jak i poziomym (między planami poszczególnych oddziałów). Metoda ta znana pod nazwą **Planing Programming Budgeting System - PPBS**.

Koncepcja **planowania strategicznego zdywersyfikowanego** polega na prowadzeniu dwóch względnie niezależnych procesów planistycznych: strategicznego i operacyjnego. Ich powiązanie dokonuje się przez komunikację między pracownikami odpowiedzialnymi 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 dogłębsze ich modyfikowanie [Strategor: 1993 s.422].

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

### Planowanie Dywersyfikacja



Rys.5.4. Planowanie strategiczne

**Analiza  
zewnętrzna**

Zadaniem analizy zewnętrznej jest rozpoznawanie głównych szans i zagrożeń, jakie pojawiają się w otoczeniu organizacji. Wyróżniamy szereg różnych czynników zewnętrznych oraz różne ich grupowanie.

**Czynniki  
zewnętrzne**

Czynniki zewnętrzne mogą się dzielić na [B.Żurawik, W.Żurawik: 1994. s.56]:

- a) czynniki mikroekonomiczne, a w tym dostawcy, pośrednicy, nabywcy, konkurenci;
- b) czynniki makroekonomiczne, w tym m.in. demograficzne, ekonomiczne, naturalne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe.

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

**Analiza  
strategiczna**

**Metodyka analizy strategicznej** obejmuje cztery fazy:

- 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 wewnętrznego 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 dość obszerny zakres zadań badawczych. W praktyce jednak analiza strategiczna jest uproszczona z powodu braku nawyków menedżerów do systematycznego badania działalności gospodarczej firmy, zbierania, gromadzenia i analizowania danych rynkowych i konkurencji, prowadzenia badań porównawczych.

W wyniku dotychczasowych dociekań w zakresie planowania strategicznego, opracowaniu analizy strategicznej powinna stać się stałym i elementarnym zadaniem kierownictwa przy opracowywaniu koncepcji planowania strategicznego firmy.

W konkluzji naszych rozważań pragniemy stwierdzić, że planowanie strategiczne jest podstawowym elementem zarządzania strategicznego, co niejednokrotnie podkreślaliśmy.

## 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 zorientowanie się w wielości czynności do wykonania w okresie objętym planowaniem. Sprzyja to grupowaniu tych czynności, celów i zadań 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.** 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-

**Gospodarowanie  
czasem  
własnym**

**Planowanie  
pracy własnej**

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 nie są problemem planistycznym

**Czynności powtarzalne**, o celowości których jesteśmy przekonani, że 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 najczęściej czynności powtarzalnych występuje w cyklach dziennych, następnie tygodniowych itd.

Rytm dzienny i tygodniowy

Planując pracę własną należy uświadomić sobie jej **rytm dzienny i tygodniowy**, który odzwierciedla z grubsza cykl starych 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 w ważniejsze zadania**, na których należy skupić wysiłek organizatorski. Stopień szczególności 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.

Selekcja zadań ważnych

Formalizacja

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 kierownikowi dowolność w zakresie tematyki, szczególności 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 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 oszczędzenie czasu i środków*. Spis umożliwia sprawiedliwe dzielenie pracy, a pisemne przedstawianie zadań ułatwia właściwe ich sformułowanie. Ponieważ rezultaty poniesione go wysiłku są widoczne w postaci i załatwionych spraw, spis spełnia istotną funkcję motywacyjną.

Obok technik opisowych, takich jak spisy 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 pracę umysłową**, należy pamiętać, że ten okres aktywności ludzkiej także w *krótkim czasie przybiera różne stadia*. W planowaniu i organizacji pracy umysłowej powinno przestrzegać się określonych zasad postępowania:

Spis zadań:  
- czynności codzienne  
- informacje - zadania dla podwładnych  
- pomysły

Rytm  
MafogfBBM}

**Zasady pracy umysłowej**

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 niezbędną kontrolę.

**Samokontrola**

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

## Podsumowanie

Planowanie to informacyjne przygotowanie tego co i jak zamierza się osiągnąć. Jest takim przewidywaniem przyszłości przez kierownika 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 o 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. Prognoza jest projekcją przyszłości zawierającą informacje o prawdopodobnym przebiegu zjawisk i procesów w przyszłości. Zawarty jest w niej duży margines niepewności w kwestii zaistnienia przewidywanych zjawisk. Koncepcja i program są rozwinięciem 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.

Plan strategiczny jest zbiorem decyzji strategicznych sformułowanych dla trzech kierunków działania: technologicznego, metodologicznego i sytuacyjnego.

Planowanie operacyjne polega na przystosowaniu orientacji strategicznych bieżące programy działania poszczególnych komórek organizacyjnych.

Przedmiotem planowania pracy własnej są przedsięwzięcia przewidywalne i okresowo niepowtarzalne. Plan pracy własnej

**Planowanie****Cechy planu****System planowania**

**Plan:**  
• **strategiczny**  
- **operacyjny**  
- **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. Wyjaśnić istotę planowania.
2. Opisz składowe cyklu planowania.
3. Wymień i scharakteryzuj cechy planowania.
4. Co oznacza stwierdzenie, że planowanie jest procesem sekwencyjnym?
5. Czym różni się plan od prognozy i programu?
6. Wyjaśnij co to jest planowanie strategiczne.
7. Wymień zalety i wady planowania operacyjnego.
8. Co rozumiesz przez planowanie zintegrowane?
9. Co jest przedmiotem planowania własnej pracy?

## Literatura

- ANSOFF H.J. Zarządzanie strategiczne. PWE, W-wa, 1985.
- BROMER R.: Decision-making in Complex Situations - Results of German Empirical Studies, „Management International Review”, 1993, nr 1.
- CZERMIŃSKI A. Organizacja i zarządzanie. Wydawnictwo UG, 1994.
- GLIŃSKI B., Szczepanowski P. Zarys zarządzania strategicznego. W-wa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
- DRUCKER P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWE, Warszawa 1976.
- DRUCKER P.F. Praktyka zarządzania. Akademia Ekonomiczna, Kraków, 1994.
- FABIAŃSKA K., Rokita J. Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa. PWE, W-wa 1986.
- FEDORCZUK C, TOMICZEK J.: Planowanie sieciowe w marynarce wojennej. WSMW, Gdynia 1979.
- FILASIEWICZ A.: Prognoza, program, plan. Wiedza Powszechna, Warszawa 1977.
- GIERSZEWSKA G., Romanowska M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, W-wa 1994.

GLIŃSKI B. KUC B.R.: Podstawy zarządzania organizacjami PWE. Warszawa 1990.

HAHN D. Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego. Organizacja i Kierowanie 1993.

IACocca L. Iacocca Autobiografia. Książka i Wiedza. W-wa 1990.

Jeżak J. Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Wydawnictwo UL, Łódź 1990.

KIEŻUN W.: Organizacja pracy własnej dyrektora. PWE, Warszawa 1974.

KRZAKIEWICZ K., Banaszyk. Zmiany w strategii przedsiębiorstw przemysłowych. TNOiK 1994.

A. SAJKIEWICZ „Planowanie pracy i wynagrodzenia w przedsiębiorstwach”, W-wa 1988, s.8

Z. DĄBROWSKI „Kształtowanie planów produkcji w warunkach gospodarki rynkowej”, poznań 1990

KOTARBIŃSKI T.: Sprawność i błęd. PWN, Warszawa 1972.

PIŁEJKO K.: Prakseologia - nauka o sprawnym działaniu. PWN, Warszawa 1976.

PIOCHA S.: Kierowanie gospodarczo-obronną działalnością morską, (w:) Zeszyty Naukowe nr 112A, AMW, Gdynia 1992.

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

PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.

PSZCZOŁOWSKI T.: Organizacja od dołu i od góry. Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.

SPMON H.A.: Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty. PWE, Warszawa 1982.

STERNICZUK H: Podejmowanie decyzji w organizacji - przebieg procesu, trudności i strategie ich likwidacji, (w:) "Organizacja i Kierowanie" 1978, m 1 (11).

WEBBER R.A.: Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990.

P. DRUCKER „Innowacje i przedsiębiorczość, praktyka i zasady”, W-wa 1992

T. KEHL „Untersiizte operative Absatzplanung”, Zeitschrift Fiihrung und Organisation, nr 6, Bonn 1993

STONER J. A. F. i Ch. Wankel „Kierowanie”, W-wa 1992

H.J. Ansoff „From strategic planning to strategic management”, London, New York 1986, s.2

K. KOZAKIEWICZ „Podejmowanie decyzji strategicznych w dużych organizacjach gospodarczych”, Poznań 1988

## ORGANIZOWANIE

1. Metodologiczne podstawy organizowania
2. Struktury organizacyjne
3. Dobór ludzi i środków rzeczowych
4. Zmiany w organizacjach

## Wprowadzenie

### Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć:

1. Wyjaśnić istotę procesu organizowania;
2. Zaprojektować model dowolnej prostej struktury organizacyjnej;
3. Opracować podstawowe reguły działania zbudowanej organizacji;
4. Dobrać ludzi do zbudowanego modelu organizacji;
5. Dobrać odpowiednie środki rzeczowe do organizacji rzeczywistej;
6. Kierować zmianami w organizacjach.

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 kierowniczego, czyli elementu, który decyduje o sprawnym działaniu organizacji, a często o jej istnieniu. Może to być stanowisko jednoosobowe lub grupujące większą ilość osób. W niewielkiej firmie funkcję kierowniczą 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 organizowania

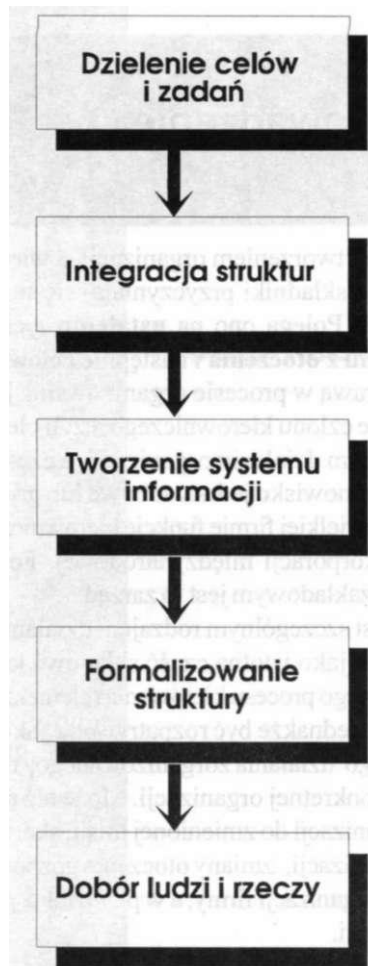
**Budowanie nowej organizacji lub jej zmiana jest problemem o charakterze dualnym, ponieważ z jednej strony polega na dokonaniu najpierw podziału pracy i stworzeniu zdolnych do działania jednostek, a następnie celowym ich zintegrowaniu.** Następnie tworzy się lub modyfikuje system informacji, dokonuje 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].

**Tworzenie organizacji**

**Szczególny rodzaj działania**

**Dualny charakter organizacji**





Rys. 6.1. Algorytm procesu budowy organizacji

Wyodrębniony system społeczny

Więzi

jednokierunkowe

**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** [Mrela, 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 dystry-

bucji 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 użytą 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) pole-

Więzi sprzężone

Więzi funkcjonalne

Więzi techniczne

Więzi informacyjne

Zależności hierarchiczne funkcjonalne

Zasady budowy organizacji

Zdefiniowanie zakresu kompetencji

<b>Granice nadzoru</b>	ceń. W projektowaniu organizacji należy także uwzględnić <b>granice nadzoru</b> , tzn. ilość i zawody osób podległych kierownikowi, a także obszar oraz procesy, którymi ma zarządzać itd.
<b>Struktura organizacyjna</b>	Efektem końcowym organizowania jest utworzenie organizacji wyróżniającej się z otoczenia określoną strukturą. <b>Struktura organizacyjna</b> 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.

## 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 [Kurnał, 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 polecenia 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 instytu-

cję 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 podstawową 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 wprowadzone 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,

**Podział pracy**

**Zmiana celów**

**zmiana misji**  
\*  
**zmiana organizacji**

**Uściślenie celów**  
\*  
**Zbiory działań**

**Czynności**

**Projektowanie struktury stanowisk**

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 nianie jest.

„Szkoła  
astońska”

Wymiary  
struktury

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].

Integracja  
stanowisk

Łączenie  
według:  
-jednolitego  
kryterium

-jednoosobowego  
kierownictwa

- kryterium  
tożsamości

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 typu 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 ludzi według cech osobowych. Szczególnie istotne znaczenie ma to przy tworzeniu tych komórek, w których wykonywanie zadań mocno uzależnione jest od bezpośrednich kontaktów kierowników i ich podwładnych.

Utworzenie większej komórki organizacyjnej z mniejszych jednostek wymaga wyodrębnienia w jej ramach zadań, rodzajów i zakresów działań kierowniczych. Sąto 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.

Efektom 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].

-jedność  
miejsca i  
czasu  
działania

-wspólne  
użytkowanie  
środków

-dobór ludzi

Stanowisko  
kierownicze

Model  
organizacji

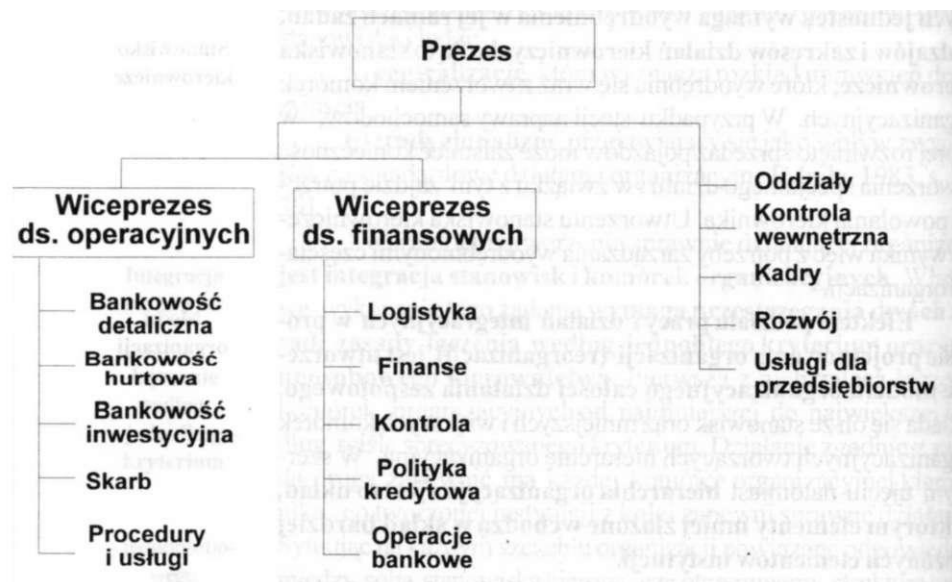
**Struktura płaska**

**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.

**Krótką drogą informacji**

**Struktura smukła**

**Struktura smukła** cechuje organizację złożoną, mającą 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.



**Rys. 6.2. Schemat struktury liniowo-funkcjonalnej (Bank Gdański)**

W praktyce organizacyjnej spotyka się także inne **rodzaje struktur**:

1) **liniowe**, w których dominują więzi służbowe; cechuje je wyraźnie zarysowana jednolitość kierowania, 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 informacja jest 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**

**Struktury: - liniowa**

**-funkcjonalne**

**-sztabowa**

**-współdziałania**

**Informacja w organizacji**

**Składniki informacyjne**

**Więzi informacyjne**

<b>Model organizacji</b>	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.
<b>Formalizacja</b>	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.
<b>Formalne uprawnienia i obowiązki</b>	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.
<b>Formalny zakres odpowiedzialności</b>	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 formuluje się przypisany do stanowiska zakres sankcji organizacyjnych.
<b>Wtórne obowiązki</b>	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 (więcej informacyjna). Udział stanowiska w wymianie informacji wymaga stworzenia formalnego zakresu odpowiednich zadań i działań i stanowi odrębny problem organizacyjny.
<b>Wtórne uprawnienia</b>	

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 wchodzi 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 osiągnięcie 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

**Formalizacja stanowiska kierowniczego**

**Formalny zakres odpowiedzialności**

**Stopień sformalizowania organizacji**

**Organizacja niedoformalizowana**

**Organizacja przeformalizowana**

uczestników. Nadmiar i(lub) częsta zmiana przepisów utrudnia ich poznanie, a w wielu przypadkach uszczywnia 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 rzeczowych

**Model organizacji + ludzie + środki \***  
**organizacja rzeczywista**

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 instytucji gdy po reorganizacji przydziela się pracownikom nowe stanowiska i wyznacza nowe zadania. Można się wtedy spotkać z oporem w podjęciu nowych obowiązków wynikających z obawy, że pracownik nie 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 sprawą jest 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 wniesie 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. Zatem dobierając ludzi na stano-

**Kryteria zatrudnienia:**  
**-wymagania fizyczne**  
**- zdolności umysłowe**  
**- cechy charakterologiczne**

wiskach 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 informacje 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 ostatnim 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, posta-

**Kompetencje:**  
**- fachowe**  
**- metodyczne**  
**- społeczne**

**Profil zdolności**

**Informacje o pracowniku**

**Dokumenty**

**Wywiady selekcyjne**

**Testy psychologiczne**

Ośrodek  
ocen

wy, 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).

Dobór  
środków  
rzeczowych

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 (np. telefon).

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

## 4. Zmiany w organizacjach <sup>1</sup>

Zmiany w  
otoczeniu

\*

Zmiana w  
organizacji

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.

**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. Należy wziąć pod uwagę, że często wraz ze zmianą 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, oznacza to nie tylko rozbudowę pionu odpowiedzialnego za marketing lecz przede wszystkim zmianę myślenia poszczególnych pracowników oraz filozofii funkcjonowania organizacji gospodarczej jako całości. Reorganizacja w firmie nie zawsze oznacza postęp. Źle przeprowadzana zmiana organizacyjna, która nie gwarantuje przystosowania się do nagłej zmiany w otoczeniu prowadzić może do regresu a nawet upadku firmy. Tak stało się w przypadku przedsiębiorstwa Pollena Gdańsk, które po przejęciu akcji przez pracowników przekształcone zostało w spółkę akcyjną Zakłady Chemiczno-Kosmetyczne Pollena SA. Akcjonariusze przejęli oprócz aktywów trwałych o wartości 5 miliardów zł (wykorzystywanych w leasingu) również dług przedsiębiorstwa w wysokości 75 miliardów zł (w 1991 r.). W wyniku niskiego poziomu produkcji, utrzymującej się w granicach nie przekraczających 20 procent mocy wytwórczych, przedsiębiorstwo nie było w stanie spłacać długu, który w ciągu trzech lat wraz z odsetkami urósł do 250 miliardów zł. Mimo wzrostu konkurencyjności na rynku wewnętrznym i drastycznym spadku eksportu przedsiębiorstwo kontynuowało inwestycję w postaci nowej linii, która miała przynieść przychód miesięczny 20 miliardów zł. Ponieważ Ministerstwo Przemysłu i Handlu oceniło, że nie ma perspektyw na szybką spłatę wydzierżawionych środków trwałych i zadłużenia, wypowiedziało umowę leasingowa i sąd ogłosił upadłość 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 osiągnięte wyniki są ujemne.

Prawidłowo przeprowadzona reorganizacja powinna zostać przeprowadzona w następujących etapach:

1) rozpoznanie realnej lub (czasami wyimaginowanej) potrzeby zmiany;

Zmiana  
filozofii  
działaniaZła  
reorganizacjaRodzaje  
zmianEtapy  
reorganizacji:

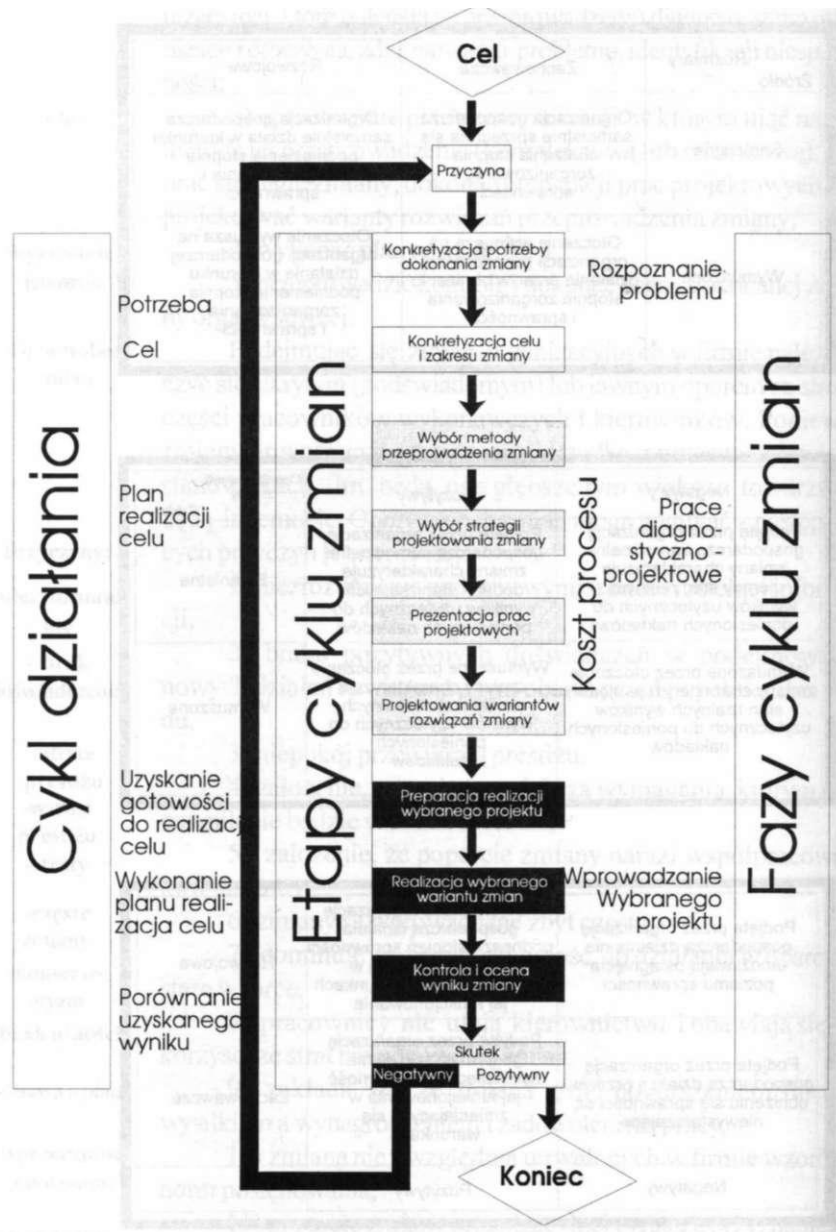
Potrzeb

- Cel i zakres** 2) konkretyzacja celu i zakresu przewidywanej zmiany organizacyjnej, które polegają na przeprowadzeniu diagnozy stanu organizacji i otoczenia, zdefiniowaniu problemu, identyfikacji niesprawności;
- Plan** 3) opracowanie planu reorganizacji, w którym ująć należy metodę jej przeprowadzenia (kompleksową lub odcinkową), wybrać strategię zmiany, dokonać preparacji prac projektowych, zaprojektować warianty rozwiązań przeprowadzenia zmiany;
- Wykonanie** 4) wykonać plan reorganizacji;
- Kontrola** 5) przeprowadzić kontrolę i dokonać oceny dokonanej zmiany organizacyjnej.
- Opór wobec zmian** 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 mogą wynikać z następujących przyczyn [Penc, 1992]:
- niezrozumienie
  - brak doświadczenia
  - utrata prestiżu
  - wzrost prestiżu
  - straty
  - częste zmiany
  - konserwatyzm
  - brak ufności
  - obawa o płace
  - sprzeczność z normami
  - przyznanie się do błędów
  - niekorzystne warunki
- 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 \ norm postępowania,
  - 11) poparcie zmiany organizacyjnej oznacza przyznanie się do błędnych decyzji w przeszłości,
  - 12) niekorzystne są warunki przeprowadzenia reorganizacji-

Rozmiary Źródło	Zachowawcze	Rozwojowe
Samoistne	Organizacja gospodarcza samoistnie sprzeciwia się obniżaniu stopnia zorganizowania i sprawności	Organizacja gospodarcza samoistnie działa w kierunku podniesienia stopnia zorganizowania i sprawności
Wymuszone	Otoczenie wymusza na organizacji gospodarczej działanie przeciw obniżeniu stopnia zorganizowania i sprawności	Otoczenie wymusza na organizacji gospodarczej działanie w kierunku podniesienia stopnia zorganizowania i sprawności

Negatywy	Pozytywy	Oceniany wynik zmiany Źródło
Podjęte przez organizację gospodarczą samodzielne zmiany charakteryzuje ujemny stan realnych wyników użytecznych do poniesionych nakładów	Podjęte przez organizację gospodarczą samodzielne zmiany charakteryzuje dodatni stan realnych wyników użytecznych do poniesionych nakładów	Samoistne
Wymuszone przez otoczenie zmiany charakteryzuje ujemny stan realnych wyników użytecznych do poniesionych nakładów	Wymuszone przez otoczenie zmiany charakteryzuje dodatni stan realnych wyników użytecznych do poniesionych nakładów	Wymuszone
Podjęte przez organizację gospodarczą działania nie umożliwiają osiągnięcia poziomu sprawności	Podjęte przez organizację gospodarczą działania podnoszą stopień sprawności są wystarczające w mieniących się warunkach jej funkcjonowania	Rozwojowe
Podjęte przez organizację gospodarczą działania przeciw obniżeniu się sprawności są niewystarczające	Podjęte przez organizację gospodarczą działania zabezpieczają sprawność jej funkcjonowania w zmieniających się warunkach	Zachowawcze
Negatywy	Pozytywy	





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 mają 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.

Oslabienie oporu

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).

Rodzaje restrukturyzacji

<sup>1)</sup> Opracowano na podstawie: B. Nogalski: Zmiany w organizacjach, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Gdańsk 1994.

## Podsumowanie

<b>Organizowanie</b>	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 kierującego, czyli elementu, który decyduje o sprawnym działaniu organizacji, a często o jej istnieniu. Może to być stanowisko jednoosobowe (menedżer) lub grupujące większą ilość osób (zarząd). W organizacji występują więzi służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne oraz zależności hierarchiczne i funkcjonalne.
<b>Członkierujący</b>	
<b>Więzi</b>	
<b>Zasady</b>	W organizowaniu należy przestrzegać następujących zasad: celowości, specjalizacji, rozgraniczenia kompetencji, jednoosobowego kierownictwa, rozpiętości kierowania (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, formalizowanie 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 kierowania i działaniach wykonawczych.
<b>Etapy</b>	
<b>Cele</b>	
<b>Integracja Formalizowanie</b>	
<b>Dobór ludzi i środków</b>	
<b>Zmiana w otoczeniu</b> * <b>reorganizacja</b>	Zmiany w otoczeniu gospodarczym sprawiają, że firmy aby przetrwać muszą się rozwijać. Jednym z najczęściej podejmowanych działań jest reorganizacja polegająca na takiej przebu-

owie organizacji, która umożliwi wypełnianie dotychczasowej lub korygowanej 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 przeprowadzona zmiana organizacyjna, która nie przystosowała firmy do należy zmiany w otoczeniu prowadzić może do regresu a nawet jej upadku. **Prawidłowo przeprowadzona zmiana organizacji** powinna zostać przeprowadzona według procedury obejmującej 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 (technologii). W celu zminimalizowania oporu ze strony ludzi trzeba stosować szeroką gamę działań wyjaśniających istotę zmian, wspomagających i dyscyplinujących podwładnych.

Procedura

Przelamanie oporu

## Problemy do przemyślenia:

1. Co to jest organizowanie? Scharakteryzuj etapy tego procesu.
2. Opisz 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?
6. Jakie kryteria należy uwzględnić 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. Przemysł sposoby przełamania oporów przeciwko zmianom w organizacji.

## Literatura:

- CZERMIŃSKA., JAMROGAJ., RUTKAR.: Organizacja i zarządzanie, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983.
- MARCH G., SIMON A.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 1964.
- FRĄCKIEWICZ J.L.: Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.
- JERMAKOWICZ W.: Struktury organizacyjne a cykl:nauka- transformacja-produkcja, (w:) „Organizacja i Kierowanie” 1978,nr2, s.53-71.

KAZIMIER L.J.: Principles of management. MCGrow-Hill Book Co, New York 1969.

KOZDRÓJA.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM. „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 1 (63).

KRZYŻANOWSKIL.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, Warszawa 1992.

KURNALJ.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.

MIKOŁAJCZYK Z.: Techniki organizatorskie. PWN, Warszawa 1977.

MREŁA M.: Nowe koncepcje struktur organizacyjnych, (w:) „Przegląd Organizacji” 1975, nr 4.

MREŁA M.: Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa. PWE, Warszawa 1983.

OBLÓJK.: Zarządzanie. Ujęcie praktyczne. PWE, Warszawa 1986.

Organizational Management, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, BPP Publishing Limited, 1992.

PENC J.: Sterowanie zmianami w organizacji, „Problemy” 1992, nr 10.

PSZCZOŁOWSKI T.: Organizacja od dołu i od góry. WP, Warszawa 1984.

STEINMANNH., SCHREYOGGG: Zarządzanie. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.

STONER J.A.F., WANKEL Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

TOWSEND R.: Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju. KiW, Warszawa 1974.

WA WRZYNIAK B.: Organizacja formalna zakładu pracy. PWE, Warszawa 1972.

## **POBUDZANIE**

- 1. Harmonizowanie**
- 2. Motywowanie**
- 3. Nakazywanie**

## Wprowadzenie

### Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć :

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

**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 podwładnych i ról, jakie spełniają w organizacji.

**Bodźce** są zbiorem stanów otoczenia, poleceń kierownika (przełożonego) i motywacji podwładnego. 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 ze stanów otoczenia, na przykład działania innych ludzi (interpersonalne), czy sytuacje niezależne od przełożonego i podwładnego (np. sytuacja na konkurencyjnym rynku, zmiana prawa pracy), kierownik nie ma wpływu.

Najogólniejszy podział bodźców obejmuje **bodźce materialne** (płaca, dodatki, nagrody, premie) i **niematerialne** (uznanie grupy, przełożonego, satysfakcja z wykonywanej pracy, uczestnictwo w kierowaniu, 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 spójności”. 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),

**Pobudzanie**

**Działania regulacyjne**

**Bodźce**

**Stany otoczenia**

**Polecenia Motywacje**

**Bodźce:  
- materialne  
- niematerialne**

**Potrzeby**

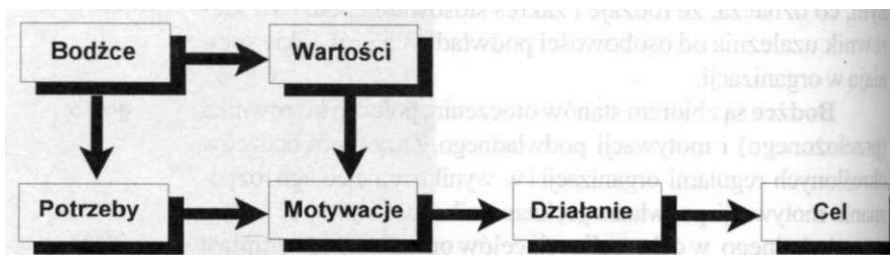
**Działanie**

**Potrzeby**

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, ma charakter umowny.



Rys. 7.1. Schemat powiązań bodźców, wartości i potrzeb z działaniem

Zmienność  
struktury  
potrzeb

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 deficyt zasobów pracy. W wyniku tego, w przedsiębiorstwach panowała więc sytuacja ciągłego niedoboru pracowników oraz atmosfera „bezpieczeństwa socjalnego”, kiedy to słaba wydajność nie groziła utratą miejsca pracy. W gospodarce rynkowej mamy do czynienia z nadpodażą siły roboczej (w Polsce, badania rynku pracy wykazały, że im wyższe wykształcenie tym mniejszy procent bezrobotnych). Aktualnie można zaobserwować zjawisko, iż w przedsiębiorstwie prywatnym (a nawet państwowym), gdzie zatrudnienie zależy od wyników pracy, spadek efektywności pracownika jest jednym z czynników, który decyduje o utracie miejsca pracy.

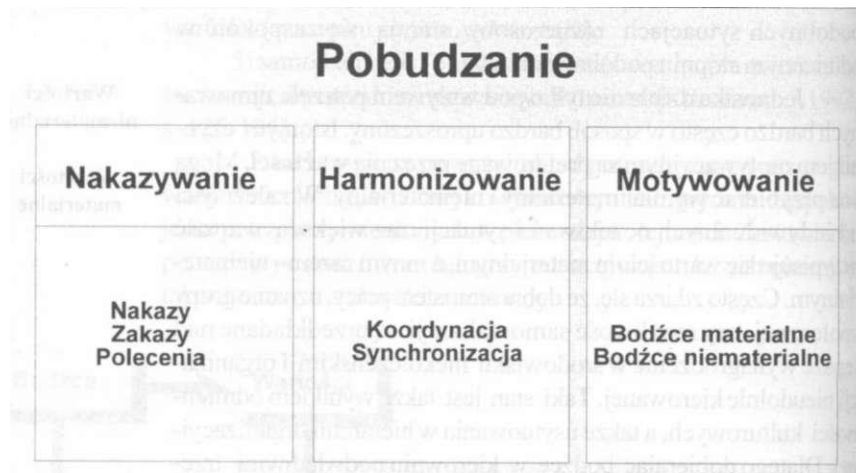
Każdy człowiek ma podobny zestaw potrzeb, różni się jednak od drugiego częstotliwością i siłą ich występowania. Nawet w

podobnych sytuacjach różne osoby starają się zaspokoić w odmiennym stopniu podobne potrzeby.

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. **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.**

Wartości  
niematerialne

Wartości  
materialne



Rys. 7.2. Struktura systemu pobudzania

## 1. Harmonizowanie

Harmonizowa-  
nie  
Uporządkowanie  
zadań  
Dobieranie  
stanowisk i  
czynności  
Wysoka  
sprawność

**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 [Pszczółowski, 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 wytworzenie nowego napoju chłodzącego, a okaże się, że całkowicie nie trafiliśmy w gust klienta, to takie działanie będzie przeciwskuteczne. Jeśli natomiast uruchomiliśmy

rodukcję napojów chłodzących zakładając, że lato będzie palne i nie zmienią się warunki na rynku, a sytuacja będzie całkiem odmienna od założonej (to znaczy: lato nie jest upalne i nie rósł popyt na napoje chłodzące, a dodatkowo na rynek weszły owe firmy z dużym potencjałem i agresywną reklamą) w wyniku czego nie zwiększymy sprzedaży napojów chłodzących, to takie działanie nazwiemy nieskutecznym. Jeśli natomiast, dzięki wprowadzeniu na rynek nowego napoju i oryginalnej promocji naszego produktu zwiększymy sprzedaż i nasze przychody, to założony cel (nawet przy zmienionych niekorzystnie warunkach) zostanie osiągnięty i wtedy możemy mówić o działaniu skutecznym.

**Działanie racjonalne** polega na jak najlepszym przystosowaniu go do okoliczności. Uwzględnić 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 **minimalizacji nakładów** w procesie osiągania założonego celu. Postulat **ekonomiczności działania** będzie spełniony, jeśli w wyniku harmonizacji działanie 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]. **Korzystność** może mieć charakter wymierny lub niewymierny. W wyniku harmonizacji działani uzyskane efekty mogą być w równym stopniu ekonomiczne, lecz jedno z działań będzie bardziej korzystne od drugiego.

**Harmonizowanie** może być realizowane w formie **koordynacji** (wtedy, gdy nie uwzględnia efektów niewymiernych) lub **synchronizacji** (kiedy dotyczy działań wielopodmiotowych w czasie). **Koordinacja** 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. **Koordinacja 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. Przeciwi-

Działania  
racjonalne

Maksymalizacja  
efektu lub  
minimalizacja  
nakładów  
Ekonomiczność  
działania

Korzystność

Harmonizowa-  
nie

Koordinacja:  
-jednopod-  
miotowa  
-wielopod-  
miotowa

Synchronizacja

stwem koordynacji jest **dyskoordynacja**, a synchronizacji **-roz-synchronizowanie**. Wymienione wyżej pojęcia stosuje się często zamiennie.

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”. Dotyczy to także działań zespołów, w których podmioty mają różne cechy lub spełniają odmienne funkcje. Na przykład, inny efekt osiągnięć się poszukując narkotyków tylko metodą losowego przeszukiwania bagaży turystów, a inny stosując rozpoznanie środowisk przestępczych, selekcjonując osoby przekraczające granicę według miejsca pochodzenia oraz wspomagając pracę celników specjalnie wyszkolonymi psami. 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.

**Współzależność sekwencyjna** polega na uzależnieniu działania jednego stanowiska organizacyjnego od innego. Wydziały produkcyjne zależne od sprawnie działającej logistyki, sprzedaż od dobrze zorganizowanego marketingu, którego działalność warunkuje z kolei popyt na produkcję itp. **W działalności przedsiębiorstwa codziennie mamy do czynienia z wzajemną współzależnością wszystkich wydziałów** (departamentów), sekcji itp. komórek składających się na działającą organizację wykonującą produkcję lub usługi. Najmniej wymagana jest koordynacja w działalności organizacji o współzależności sumującej się. Większy zakres działań koordynacyjnych potrzebny jest w przypadku współzależności sekwencyjnej, a największy - przy wzajemnej.

## 2. Motywowanie

Błędy popełnione w procesie motywowania są powodem 60-80 procent niepowodzeń kierownika, a tylko 20-40 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].

**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 motywowaniu podwładnego powinno stosować się bodźce o przeciwnych 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 **placa jest ściśle powiązana z umiejętnościami** (kwalifikacjami), **efektywnością i odpowiedzialnością**, a także **wymaganiami umysłowymi i fizycznymi** [Borkowska, 1992, s. 74-74].

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

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

**Motywowanie**  
Przełożony  
\*  
Bodźce  
Pokładny  
Motywy

Prawidłowy system wynagrodzeń

Zasady motywowania:

Indywidualizacja



Podwładny chwalony pracuje lepiej	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 się obojętnie.	7. <b>Nie</b> 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.	Nie należy karać w obecności innych
Konkretność  jednolite kryteria oceny	2. <b>Konkretność</b> 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. Reprimenda dotyczyć powinna konkretnego zachowania, osobą.	Działalność motywacyjna kierownika jest o tyle skuteczna, o ile będzie pracować on w sposób zorganizowany i konsekwentny, a decyzje będzie podejmował 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 rozprężenie 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].	Motywowanie zorganizowane i konkretne
Kompleksowość  Systematyczność  Wiedzieć Ocenić Korygować Wzmacniać	3. <b>Kompleksowość</b> polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy niejednorodnych i stopniowalnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną podwładnego. 4. <b>Systematyczność</b> 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.	Ważnym, a w wielu przypadkach podstawowym czynnikiem motywującym, jest możliwość samorealizacji w wykonywanej pracy. Jeśli praca odpowiada indywidualnym uzdolnieniom, jest zgodna z zamiłowaniem 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 Townsend [1974, s. 149].	Jednolite kryteria oceny
Naukowość	5. <b>Naukowość</b> 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.	Stanisław Kowalewski [1984, s.262-263] podkreśla, że najbliższa ideału samorealizacji <b>jest</b> 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 <b>jest</b> przez przełożonych i współpracowników, stwarza możliwości przekazywania „w górę” nowych inicjatyw.	Możliwość samorealizacji wzmacnia motywację
Przyczyna * nagroda/ kara	6. Bezwzględnie powinna być przestrzegana <b>zasada bezpośredniego wiązania nagrody/kary z jej przyczyną</b> . 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 po stwierdzeniu efektu pracy podwładnego. Jeśli stwierdzono niedociągnięcie - powinno ono zostać „wytknięte” natychmiast po jego zauważeniu.		

Motywowanie skuteczne  
\*  
Kombinacja Bodźce materialne + niematerialne

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.

Usprawnienie firmy

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 jednolitości funkcjonującego w firmie (instytucji) systemu motywacyjnego, sprawności współdziałania, atrakcyjności i skuteczności zastosowanych środków pobudzania.

Usprawnienie systemu motywacji

**Jednolitość systemu motywacyjnego powinna zostać zbudowana na bazie jego konkretności i komunikatywności, co sprzyja przejrzystości działań kierowniczych.**

Usprawnienie współdziałania

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 Atrakcyjny \*  
Skuteczny

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 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.

### 3. Nakazywanie

System bodźców o charakterze motywacyjnym wymaga w wielu przypadkach oddziaływań o wymiarze kategoriowym (nie dopuszczającym sprzeciwu). W praktyce w skład bodźców o charakterze nakazowym wchodzi: 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, zachodzi niebezpieczeństwo zniszczenia środowiska naturalnego lub doprowadzenia do katastrofy, 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 BHiP.

Zakaz jest poleceniem zaniechania wykonania określonych czynności. Na przykład powszechnie znany przez kierowców zakaz parkowania zabrania bezwzględnie pozostawiania pojazdu w

Nakazy Tryb bezwarunkowy \*  
nie ma odstępstw od przepisów

Nakaz: określone, bezwarunkowe działanie

Zakaz

wyznaczonym miejscu. Zarówno nakazy jak i zakazy mogą być przekazywaniu ustnie, na piśmie lub występować w postaci znaków graficznych, a nawet umownych sygnałów dźwiękowych.

**Polecenie**

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

**Konkretne  
czyli  
precyzyjne**

**Konkretność** zachowana jest wówczas, kiedy przełożony jednoznacznie sprecyzuje główny lub pomocniczy (częstkowy) 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 wykonawcę i wytyczać termin zakończenia działania (przedsięwzięcia).

**Komunikatywne  
czyli jasne**

**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 zbyt prostej i zbyt ogólnych, a także poleceń zbyt rozbudowanych w formie i treści.

**Realne czyli  
wykonalne**

**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.

## Podsumowanie

**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 warto-

Kierownik

\*

Władza

Narzędzia  
pobudzania

Podwładny

Motywy

Działania

Efekty

Wartości  
- materialne  
- niematerialne

<b>Bodźce</b>	ści 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 wchodzi: nakazy, zakazy, polecenia, a także zarządzenia i wytyczne.
<b>Ważności</b>	
<b>Motywy</b>	
<b>Harmonizowanie</b>	System nakazowy nie wyczerpuje wszystkich możliwości oddziaływania przełożonego na podwładnych. Ich <b>praca będzie skuteczna, racjonalna, ekonomiczna, efektywna i korzystna dla organizacji, jeśli zostanie właściwie zharmonizowana. Harmonizowanie</b> 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 formę koordynacji albo synchronizacji. W wyniku właściwego pobudzania i koordynowania działań uzyskujemy efekt synergii.
<b>Dobór elementów</b>	
<b>Maksymalizacja efektów</b>	
<b>Minimalizacja nakładów</b>	
<b>Synergia</b>	

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

## Problemy do przemyślenia:

1. Na czym polega pobudzanie?
2. Jakie czynniki powodują powstanie motywów inspirujących jednostkę do działania?
3. Scharakteryzuj 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:

- BEDNARSKI A.: Materiały pomocnicze do ćwiczeń z organizacji i zarządzania. Tom I. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1991.
- BLANCHARD K., JOHNSON S.: Jednominutowy menedżer. PWE, Warszawa 1992.
- BLANCHARD K., HERSEY P.: Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Third Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1977.
- BORKOWSKA S.: Jak wynagradzać? Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 1992.
- Effective Management, BPP Publishing Limited, London 1992.
- KIEŻUNW.: Organizacja pracy własnej dyrektora. PWE, Warszawa 1974.
- KRÓLIK G.: Motywacja - klucz do efektywności, „Przegląd Organizacji”, 1993, nr 5.
- KRZYŻANOWSKI L.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, Warszawa 1992.
- KOWALEWSKI S.: Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji. PWE, Warszawa 1984.

PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.

REYKOWSKI J.: Z zagadnień psychologii motywacji. PWN, Warszawa 1970.

STONER J.A.F., WANKEL C.H.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

TOWNSEND R.: Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju. KiW, Warszawa 1974.

SARAPATA A.: Wartość pomiaru zadowolenia z pracy przy zastosowaniu skali znaczenia i skali rozmiaru, „Studia Socjologiczne” 1982, nr 3-4 (86-87).

ZBICHORSKI Z.: Zasady organizacji i kierownictwa. Warszawa 1946.

ZBIEGIEN-MACIĄG L.: Współczesne tendencje motywowania do pracy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1993, nr 10.

ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1982.

## Rozdział 8

# KONTROLA

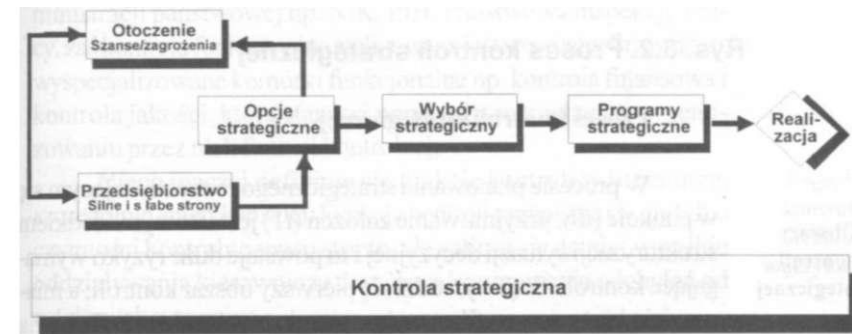
1. Kontrola strategiczna
2. Zadania i rodzaje kontroli
3. Zasady budowy systemu kontroli
4. Relacje między planowaniem i kontrolą
5. Controlling

## Wprowadzenie

Każde działanie ujęte w formie decyzji wynikające bądź z realizacji planu strategicznego lub operacyjnego powinno być poddane kontroli, która jest porównaniem wyniku działania z założonymi celami.

Strategie i programy ustalają kierunek działalności firmy, za pomocą opracowanych planów działania i odpowiednich przedsięwzięć, budżetów.

Konstrukcje myślowe mają być przekształcone w czyn i w końcu realizowane jako ostatnia faza tego procesu to kontrola. Bada ona czy udało się przekształcić w czyn to, co zaplanowano i osiągnąć wyznaczone cele. Porównanie wielkości zadanych z rzeczywistymi wykazuje luki w realizacji i odchylenia od planu, to tradycyjne pojmowanie kontroli jest jednak mało użyteczne w sferze strategicznej. Z uwagi na długi okres planowania, dużą złożoność a niekiedy nieprzejrzystość i niepewność, kontrola ex post czekająca na wyniki realizacji strategii byłaby poważnym zaniedbaniem. Kontrolę strategiczną należy raczej pojmować jako proces towarzyszący planowaniu, a niejako ostatnie ogniwo zarządzania strategicznego. Proces ten musi zacząć się z chwilą rozpoczęcia selekcji w planowaniu. Omawiany proces strategicznego planowania charakteryzuje się dużą niepewnością i niejasnością, które powinny być stale eliminowane przez przyjmowanie założeń.



## Cele kształcenia

Po zapoznaniu się z tym rozdziałem czytelnik powinien umieć:

1. Omówić proces kontroli strategicznej;
2. Zdefiniować rodzaje kontroli;
3. Wyjaśnić regulacyjną rolę funkcji kontrolnej w zarządzaniu;
4. Omówić układ kanałów administracji w systemie informacyjno - decyzyjnym;
5. Wyjaśnić istotę controllingu.

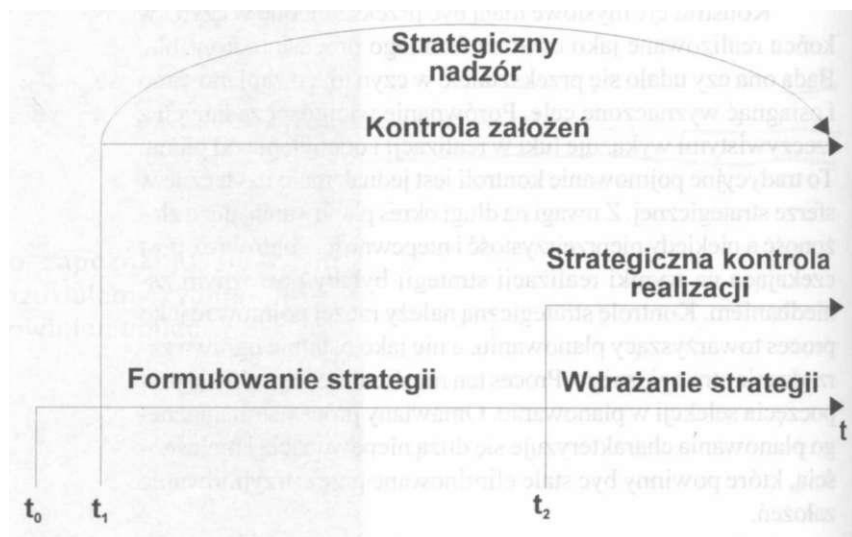
Rys. 8.1. Kontrola w zarządzaniu strategicznym

# 1. Kontrola strategiczna

## Zadania kontroli strategicznej

We wszystkich etapach mogą występować różnego rodzaju odchylenia i niejednoznaczności, stąd konieczne jest zadanie kontroli strategicznej, która powinna spełniać funkcję kompensującą która ogranicza ryzyko selekcji planowania. Kontrolę strategiczną można zdefiniować jako zadanie polegające na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego.

## Proces kontroli



Rys. 8.2. Proces kontroli strategicznej

## Proces kontroli strategicznej

## Obszary kontroli strategicznej

W procesie planowania strategicznego rozpoczynającym się w punkcie ( $t_0$ ), przyjmowanie założeń ( $t_1$ ) jest istotnym środkiem strukturyzacji sytuacji decyzyjnej i tu powstaje duże ryzyko wymagające kontroli. Stąd wywodzi się pierwszy obszar kontroli, a mianowicie bieżące weryfikowanie strategicznych założeń. Z chwilą

rozpoczęcia realizacji strategii ( $t_2$ ) musi się rozpocząć także zbieranie informacji dotyczących ryzyka nowych kierunków rozwoju. Wszystkie inne problemy, które mogą się stopniowo ujawniać w trakcie realizacji strategii w postaci zakłóceń, utrudniających działania lub fałszując obraz oczekiwanych zdarzeń.

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

W procesie kontroli strategicznej wyróżnia się trzy typy kontroli:

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

# 2. Zadania i rodzaje kontroli

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 jej zakres zabiegów korekcyjnych, regulacyjnych, które należą do omawianych poprzednio funkcji zarządzania. Takie poglądy precyzowane są w literaturze polskiej.

W rozważaniach naszych rozróżniamy kontrolę jako funkcję kierowniczą od kontroli instytucjonalnej i funkcjonalnej. Kontrola instytucjonalna realizowana jest przez zewnętrzne organy administracji państwowej np. NIK, PIH, Państwową Inspekcję Pracy, zaś kontrola funkcjonalna realizowana jest wewnątrz firmy przez wyspecjalizowane komórki funkcjonalne np. kontrola finansowa i kontrola jakości, która stanowi pomoc dla menedżerów w realizowaniu przez nich funkcji kontrolnej.

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

## Typy kontroli strategicznej

## Funkcja kontrolowania

## Poglądy w literaturze polskiej Funkcja kierownicza a instytucjonalna

## Pogląd na kontrolę w literaturze amerykańskiej



Rys. 8.3. Regulacyjna forma funkcji kontrolnej

**Regulacyjna forma kontroli**

Precyzując zadania kontroli stwierdzamy, że jest ona koniecznym procesem o zasadniczym znaczeniu, przez który menedżerowie doprowadzają do tego, by rzeczywista działalność odpowiadała planowej.

**Podejście w literaturze polskiej****Formy kontroli**

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

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

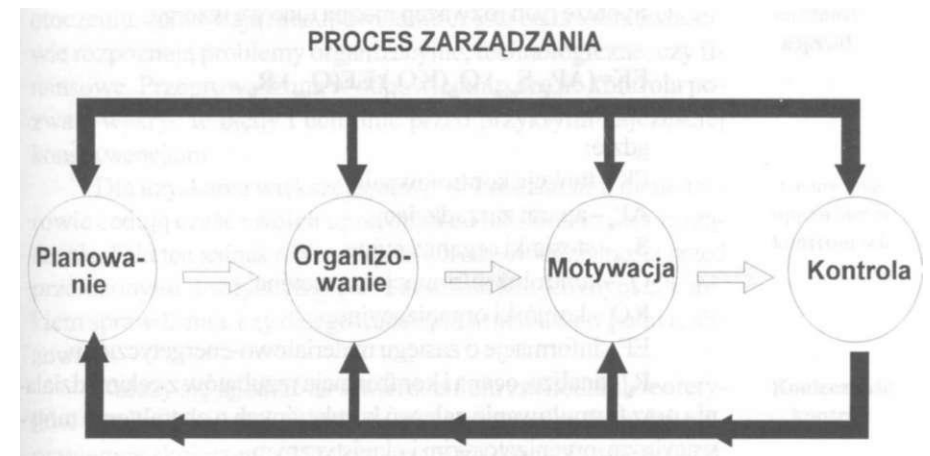
**Kontrola prospektywna**

Kontrolę prospektywną wiąże się ze sprawdzeniem poprawności ustalania wzorców działania, to jest struktury operacyjnej procesu wykonawczego i struktury organizacyjnej, w której planowany proces ma być realizowany. Realizacja tej kontroli wiąże się z tokiem oceny poszczególnych etapów konstrukcji planu działa-

**Kontrola**

nia 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 i jego racjonalnego wykorzystania dla wytworzenia wyrobów gotowych. Te zbiory informacji przekazywane są kanałami komunikacyjnymi uformowanymi w strukturze 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 odchyłeń od wzorca, względnie pojawienia się groźby tych odchyłeń, 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. nr 8.4.

**Funkcja planowania****Gromadzenie informacji****Odchylenia od wzorca**

Rys.8.4. Zwrotne sprzężenie informacyjne

W gospodarce rynkowej i jej organizacjach sprawnie działających przekształcenie informacji sytuacyjnych w informacje decyzyjne tworzy impuls do eliminacji powstałych na danym etapie wytwarzania odchyłeń. W wielu wypadkach sprzężenie zwrotne

**Przekształcenia informacji**



**Zmiana celów działania**

funkcji kontrolowania z funkcjami: organizowania i w końcu podjęcia nowej decyzji w planowaniu. A to wiąże się niekiedy z modyfikacją struktury organizacyjnej, zmiany i przegrupowania nośników działań, a gdy i to nie zapewnia niezbędnej zgodności przebiegu działań z wzorcem, powstaje konieczność zmiany celów.

**Kontrola retrospektywna**

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 aparatu zarządzającego z jednej strony, z drugiej zaś trafności i zasadności koncepcji realizacji, struktury itp.

Tego rodzaju kontrola odgrywa olbrzymią rolę w procesie „uczenia się systemu”, szczególnie obecnie, przy przechodzeniu do gospodarki rynkowej w wielu przypadkach braku stabilizacji. Kontrola retrospektywna jest 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.

**Kontrola bieżąca**

Syntezę tych rozważań można ująć we wzorze:

$$FK = (AP_z, S_{org}) Q_{is} (KO_r) EF(Q_{me}) R_k$$

gdzie:

FK - funkcja kontrolowania,

AP<sub>z</sub> - aparat zarządzający,

S<sub>org</sub> - stosunki organizacyjne,

Q<sub>is</sub> - kontrolne informacje sytuacyjne,

KO<sub>r</sub> - komórki organizacyjne,

EF - informacje o zasięgu materiałowo-energetycznym,

- analiza, ocena i konfrontacja rezultatów z celami działania oraz formułowanie zaleceń korekcyjnych o charakterze motywacyjnym, organizatorskim i planistycznym.

### Podejście amerykańskie

Pragniemy tu przedstawić drugi nurt poglądów - autorów zachodnich, a szczególnie amerykańskich - opierając się na dociekania J.A.F.Stonera i Ch.Winkla [1992]. Autorzy amerykańscy

niewiele szerzej prezentują rodzaje kontroli. Początkowym punktem w tych rozważaniach jest kontrola wstępna.

Amerykańscy teoretycy i praktycy są zgodni, że dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli. Wiele czynników powoduje, że funkcja kontroli jest koniecznością. Czynniki wyznaczające tę konieczność to:

- zmienne otoczenie,
- rosnąca złożoność organizacji,
- błędy pracowników,
- potrzeba delegowania uprawnień przez menedżerów na niższe szczeble.

Zmiana jest nieuchronną cechą otoczenia każdej jednostki organizacyjnej. Pojawiają się nowe przepisy i prawa. Dzięki funkcji kontroli menedżerowie mogą wykrywać zmiany. Firmy rodzinne lub małe przedsiębiorstwa można kontrolować za pomocą prostych metod, jednak współczesne duże przedsiębiorstwa wymagają bardziej przemyślanych sposobów kontroli by utrzymać jakość i rentowność wytwarzanych wyrobów.

Menedżerowie popełniają błędy. Polegają one na błędnych decyzjach cenowych, niekiedy nie potrafią przewidzieć zmian w otoczeniu, zamawiają nieodpowiednie części bądź też niewłaściwie rozpoznają problemy organizacyjne, technologiczne, czy finansowe. Przeprowadzona w odpowiednim czasie kontrola pozwala wykryć te błędy i uchronić przed przykrymi najczęściej konsekwencjami.

Dla uzyskania większej sprawności w działaniu menedżerowie cedują część swoich uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Fakt ten jednak nie zmniejsza 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 w wielu przypadkach budzi nieprzyjemne skojarzenia. U wielu pracowników pokutuje pogląd, że zagraża ona osobistej wolności i samorządności, 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 dzięki powszechnej komputeryzacji. Generalnie stwierdza się, że stopień i częstotliwość kontroli uzależniony jest od sytuacji zewnętrznej, np. w okresie

**Skuteczna kontrola**  
**Czynniki wyznaczające kontrolę**

**Wykrywanie zmian**

**Błędne decyzje cenowe**

**Cedowanie uprawnień kontrolnych**

**Konieczność kontroli**

recesji gros pracowników godzi się na ściślejszą kontrolę i ograniczenia, zaś przy pełnej stabilizacji gospodarczej reguły i ograniczenia uznaje się za nieuzasadnione.

**Nadmiar kontroli**

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 zamierzeń planowych, a wynika to z marnowania zasobów i utrudnia realizację celów. Kontrola nie może być nękająca. Zdarza się, że niektórzy kontrolerzy zbyt często dokonują kontroli na stanowiskach pracy. Pracownik musi zdawać sobie sprawę, że może być kontrolowany, ale nie wie kiedy. Stara się on wtedy realizować postawione mu zadania jak najlepiej, co w konsekwencji wyzwała samokontrolę. Ale żeby do tego dojść należy odpowiednio wychowawczo oddziaływać 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, co powinno wyzwać u nich samokontrolę.

**Kontrola nękająca**

**Kwalifikacje pracownicze**

**Cztery rodzaje kontroli**

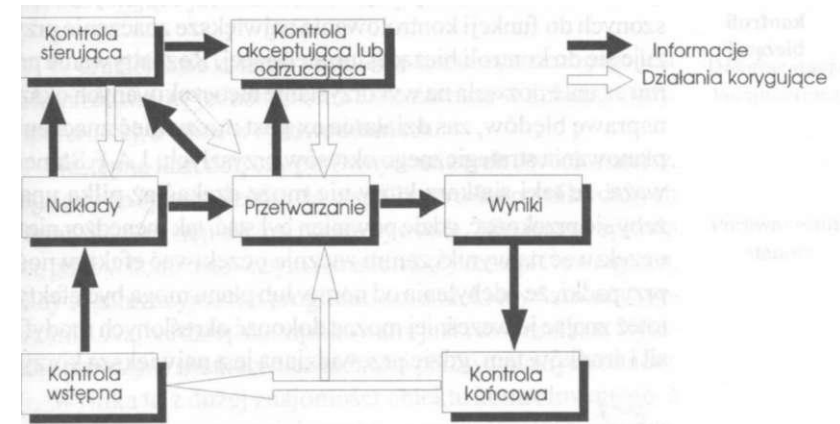
Po omówieniu poglądów na temat kontroli w koncepcji zachodniej i amerykańskiej przejdziemy do sprecyzowania rodzajów kontroli w literaturze zachodniej. I tak w literaturze amerykańskiej stosuje się cztery podstawowe rodzaje kontroli:

- wstępnej,
- sterującej,
- akceptującej lub odrzucającej,
- końcowej.

Kontrola wstępna niewiele się różni od precyzowanej w naszej literaturze kontroli poprzedzającej - prospektywnej i powinna stwierdzić, przed rozpoczęciem realizacji, 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 no-

wych urządzeń i materiałów oraz przygotowania nowej technologii dla wyrobów gotowych. To wszystko powinno być przedmiotem badań kontroli wstępnej.

**Kontrola wstępna**



**Rys.8.5. 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 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” [J.A.F. Stoner. 1992, s.462].

**Kontrola sterująca**

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 [J.A.F. Stoner. 1992, s.463].

**Kontrola akceptująca**

**Znaczenie kontroli bieżącej**

Kontrola końcowa, jak wynika z samej nazwy, sprawdza wyniki końcowe. Bada przyczyny odchyień 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 planowania strategicznego okresów przyszłych. J.A.F. Stoner zauważa, że taki siatkarz który nie może czekać aż piłka upadnie, żeby się przekonać, gdzie powinien być stać, tak menedżer nie może oczekiwać na wyniki zanim zaczną oczekiwać efektywność. Są przypadki, że odchylenia od normy lub planu mogą być efektywne, toteż znając je wcześniej można dokonać określonych modyfikacji sił i środków tam, gdzie przewidziana jest największa korzyść.

### 3. Zasady budowy systemu kontroli

**Kontrola wewnętrzna**

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 odchyień),
- wyjaśnienie przyczyn i skutków niezgodności porównywanych 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.

**Przepisy prawne i ich znaczenie**

W pierwszej fazie funkcji kontrolnej - ustalenie stanu faktycznego, zasadniczą podstawę stanowią obowiązujące przepisy prawne oraz różnego rodzaju zarządzenia wynikające z charakteru 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,

**Indeksy**

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.

**Dokumentacja komputerowa**

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

**Porównywanie stanów**

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.

**Trudności przeprowadzenia lokalizacji**

Wynika to z dużej znajomości obiektu kontrolowanego, a szczególnie jego organizacji i przebiegu procesów wytwarzania, a także odpowiedniego przygotowania fachowego umożliwiającego ustalenie przyczyn i skutków powstających zjawisk i faktów. Trudność przeprowadzenia tej fazy polega jeszcze na tym, że przed ustaleniem wniosków, które zmierzałyby do usunięcia usterek w przyszłości, należy je zlokalizować oraz stwierdzić, które osoby lub komórki organizacyjne spowodowały ich porównanie.

**Efektywność wniosków**

Istotnym problemem związanym z realizacją kontroli jest również zbadanie efektywności wniosków zastosowanych w praktycznej działalności jednostki gospodarczej, jak i stwierdzeniu, czy poniesione koszty związane z kontrolą są współmierne do efektów uzyskanych wyników jej przeprowadzenia.

**Usunięcie stanu nieprawidłowości**

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

**Funkcja sygnalizująca**

Przeprowadzona kontrola powinna spełniać określone funkcje kierownicze, a mianowicie: sygnalizującą, instruktazową, 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 eliminacyjnych nieprawidłowości, to zbieranie tych informacji przez

kontrolę i przekazywanie kierownictwu jest zbyt techniczne.

**Funkcja  
instruktażowa**

Funkcja instruktażowa sprowadza się do umiejętności interpretacji 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**

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**

Funkcja pobudzająca nie jest realizowana w warunkach zakłóceń gospodarczych (tarć i napięć wewnętrznych). Wyraża się również w aspektach psychologicznych, gdyż jednostki lub określone zespoły wiążą z wynikami kontroli określone 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 a kontrolą

**Koncepcja L.  
Iaccoci**

Kontrola kadry kierowniczej w koncepcjach L. Iaccoci polegała na stawianiu bezpośrednim podwładnym w regularnych odstępach czasu najczęściej kwartału - kilku podstawowych pytań.

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

**Powiększanie  
funkcji  
planowania i  
kontroli**

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, wynika-

jących 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 pracownikami konkretnymi, a poza tym trudniej jest oszukać samego siebie bądź kogoś innego. Powiązanie funkcji planowania i kontroli według L. Iaccoci pozwala pracownikowi stać się szefem samego siebie i ustalić własne cele, a także zwiększającego 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 koncepcji otoczenia 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 co mają być w najbliższych 90 dniach zrealizowane, podwładni i przełożeni ustalają przedyskutowane i uzgodnione koncepcje. Z tego krótkiego opisu przeglądów kwartalnych można wydedukować 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 pewnej i solidnej realizacji celów ustalonych ze swymi przełożonymi.
- System kontroli poprzez przeglądy kwartalne wywołuje 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 ustalająca przyczyny odchyleń. Wyniki tej kontroli tworzą strumień informacji zasilających planowanie, jak retrospektywny obraz systemu wytwórczego, jego działania oraz osiągniętej efektywności gospodarowania.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel precyzując relacje między planowaniem a kontrolą stwierdzają, że już z samej definicji kontroli

**Uzgodnienie  
celów  
podwładnego**

**Przeglądy  
kwartalne**

**Sugestie  
przeглядów**

**Ocena  
uzyskanych  
wyników**

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.

**Kontrola a postęp w realizacji**

W wielu przypadkach funkcje planowania i kontrolne pełnią różne osoby, lecz działania ich muszą być w określony sposób zintegrowane, by mogły być skuteczne. Obecnie, w naszych warunkach, przy zachowaniu 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 integrację na każdym z tych poziomów.

**Obraz uwarunkowań**

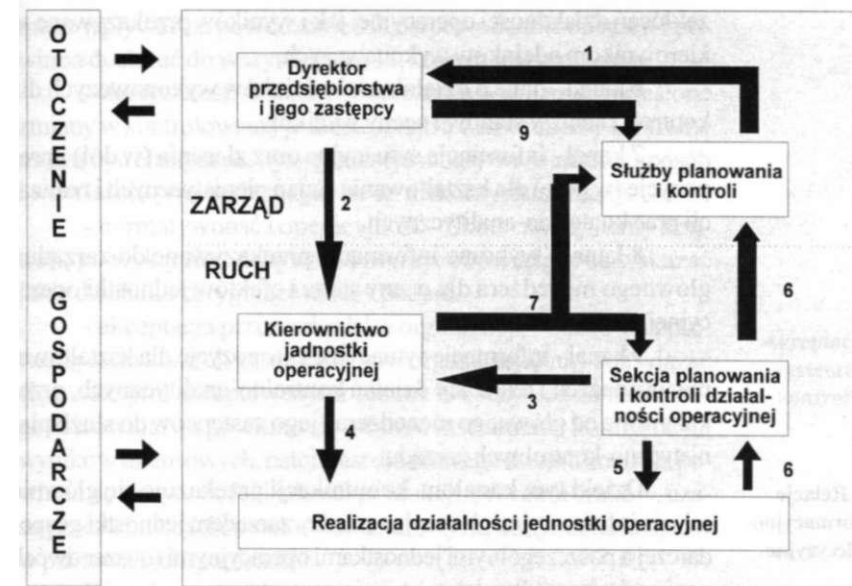
**Propozycje między kontrolą**

W takiej sytuacji na poziomie zarządu zintegrowane jest planowanie strategiczno-taktyczne z kontrolą strategii i taktyki 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.

**Kontrola w jednostkach operacyjnych**

Na poziomie jednostek operacyjnych, gdzie mamy do czynienia z planowaniem operacyjno-zintegrowanym z kontrolą prospektywną, bieżącą z retrospektywnego określonego wydziału, działu lub odcinka produkcyjnego, planowanie to cechuje krótki horyzont czasowy i ograniczony zakres przedmiotowy, stąd też występuje tu znaczna precyzja i elastyczność. Wspomniane 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 nader istotny, choćby na dużą samodzielność decyzyjną menedżerów na danym szczeblu struktury organizacyjnej. Pomimo to te rodzaje kontroli mają wyraźnie ograniczony zakres przedmiotowy i zakres czasowy. Pragniemy tu zwrócić uwagę, że propozycje między wspomnianymi trzema rodzajami kontroli są tym szcze-



**Rys.8.6. Układ kanałów komunikacji w systemie informacyjno - decyzyjnym**

blu wyraźnie zróżnicowane.

Omówiona przez nas technika i relacje funkcji planowania i kontroli zdecentralizowanym modelu zarządzania znajdują swój wyraz w układzie kanałów komunikacji w jednostce operacyjnej (zob. rys.8.6)

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 strumienie finansowe,

3 kanał - informacje kontrolno-analityczne dostarczane kierownikowi 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

**Technika i realizacja funkcji planowania i kontroli**

**Kanały informacyjne**

zakłóceń działalności operacyjnej jako 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 kształtowania wyznaczeń i realizacji działań kontrolno-analitycznych, przekazywane od głównego menedżera i jego zastępców do służb planistyczno-kontrolnych zarządu.

#### Relacje informacyjno-decyzyjne

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. Dla przykładu podamy je za J.A.F. Stonerem i Ch. Wanklem [1992, s.470]:

#### Ocena ścisłości informacji

- ścisłość - Niedokładne dane systemu kontroli mogą spowodować nierozwiązanie problemu. Ocena ścisłości uzyskanych informacji jest jednym z najważniejszych z zadań kontrolnych.

- aktualność - Szybkość zbioru, przekazu i oceny informacji determinantą aktualności.

- 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 zamieszanie lub frustrację pracowników.

- koncentracja na strategicznych punktach kontroli - Podejmujący kontrolę powinien swoją uwagę koncentrować na tych problemach, w których istnieje największe prawdopodobieństwo odchylenia i przed którymi dzięki kontroli można się uchronić.

- 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.

- 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.

- elastyczność - Zmiany w otoczeniu wymuszają określone zmiany w kontrolowanej jednostce, stąd też instrumenty kontrolne muszą być elastyczne, by organizacje mogły w właściwy sposób i we właściwym czasie reagować na niekorzystne zmiany.

- normatywność i operacyjność - Skuteczne systemy kontroli, po wykryciu odchylenia od normy, obowiązane są wskazać jakie działania korygujące należy podjąć.

- akceptacja przez członków organizacji - Chcąc akceptować system kontroli przez członków organizacji musi ona wiązać się z ważnymi akceptowanymi celami. Na przykład do naczelnego kierownictwa powinno się odnieść instrumenty kontrolne do wyników finansowych, natomiast dla niższego dozoru kontrola powinna 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, musi być koncentrować się na strategicznych punktach kontroli, musi też być realistyczny i ekonomiczny, elastyczny i akceptowany przez zarząd i średni dozór.

## 5. Controlling

Przy omawianiu funkcji kontroli nie sposób pominąć zagadnienia „controllingu”, który coraz częściej spotykamy w literaturze fachowej.

Na wstępie chcemy wyjaśnić niektóre pojęcia z tej dziedziny używane w USA, np. „to control”, „controlling”, „controller-ship”, „controller”. Pierwszy z nich w języku angielskim oznacza: sterować, regulować, kierować, prowadzić, drugi zaś jest synonimem słowa „to control”, a więc controllingu nie można utożsamiać z kontrolą, która jest tylko jego częścią. Stąd też menedżer planując, sterując procesami pracy realizuje controlling w swej

#### Akceptacja systemu kontroli

#### Konfrontacja działalności kontrolnej

#### Pojęcie controllingu

codziennej pracy.

### Funkcje controllingu

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”. W katalogu tym zawarto szereg funkcji, które przypisano kontrolerowi, a oto one:

- 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 realizacji funkcji kierowniczych);
- nadzór nad realizacją zadań (kontrola wewnętrzna i rewizja);
- sprawozdawczość zewnętrzna (udziałowcy, banki);
- badania rozwoju całej gospodarki.

### Controlling a nowoczesne zarządzania

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 instytucjonalizowania controllership, ma to miejsce w dużych jednostkach gospodarczych. W mniejszych organizacjach controller wspomaga menedżera bądź poprzez dostarczanie odpowiednich informacji, bądź w wyborze w miarę optymalnych decyzji.

### System controllingu

System controllingu przedstawiliśmy na rys. 8.7., gdzie jego funkcja ma charakter funkcji doradczej: pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań. Jednak o charakterze tej pomocy, jej zakresie decyduje kierownictwo.

Funkcję kontrolera można porównać ze stanowiskiem nawigatora na statku, który za pomocą odpowiednich urządzeń nawigacyjnych określa odchylenia kursu rzeczywistego statku od kursu wyznaczonego. Informacje o wielkości i kierunku odchylenia przekazuje kapitanowi, który podejmuje decyzje o wprowadzeniu odpowiednich koordynatów w celu powrotu na założony kurs.

### Koncepcja

### wdrożenie controllingu

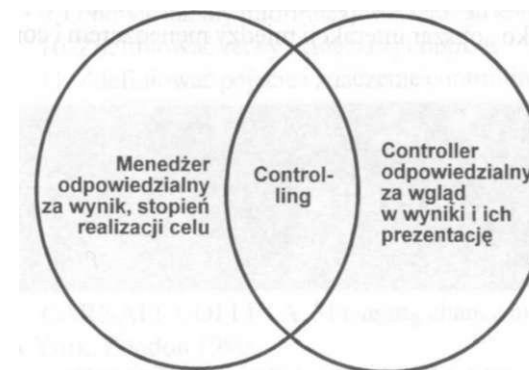
Czy istnieje możliwość wdrożenia controllingu bez dublowania funkcji kierowniczych w strukturze naszych przedsiębiorstw czy spółek. Na to pytanie odpowiadamy - tak.

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 wyrwykowa lub wymuszona ciężką sytuacją tych jednostek. Stworzenie formalnego systemu koordynacji, łączącego równie szczeble zarządzania, np. przez nadzorowanie procesów informacyjnych, wspomaga kierownictwo w podejmowaniu kreatywnych i efektywnych decyzji umożliwiających pełną realizację celów.

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

**W warunkach polskich**



Rys.8.7. Controlling

Czynniki strukturalne formułowania systemu controllingu podajemy za J.Goliszewskim na rys. 8.7.

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

**Zadania controllingu**

innowacyjnych. Japończycy i Amerykanie docenili już wcześniej doniosłość tego wzajemnego „triumwiratu” i o wiele szybciej wprowadzają nowe wyroby uzyskane w procesach innowacyjnych oraz mają mniejszą liczbę innowacji chybionych. 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**

Główne funkcje controllingu to:

- wykazanie i wzajemne 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”.

## Problemy do przemyślenia

1. Scharakteryzować kontrolę strategiczną.
2. Porównać pojęcie funkcji kontrolnej w literaturze polskiej i literaturze amerykańskiej.
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:

- CARNALL COLLIN A. Managing chance in organisations. Prentice Hall, New York, London 1990.
- CZERMIŃSKI A., TRZCIENIECKI J. Elementy teorii organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1973.
- Financial Executive - USA - 1962.
- GOLISZEWSKIJ. Controlling - system koordynacji przedsiębiorstwem. „Przegląd Organizacji” 1990, nr 10.
- IACocca Lee. Autobiografia. KiW, Warszawa 1990.
- Johannson H., Kast E. Organisation and Management a systems Approach. Mc Graw-Hill, New York 1970.
- JOHANNSON A. Page G.T. International Dictionary of Management Apractical Guite. London 1975.
- KALINOWSKI H. Wpływ systemu zarządzania na kontrolę gospodarczą. „Przegląd Organizacji” 1983, nr 3.
- KLIMAS M. Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1971.



KOONTZ H., Donnel C O. Zasady zarządzania. PWN, Warszawa 1968.

KRZYŻANOWSKI L. Podstawy nauk o organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1992.

KUC B. Kontrola i system zarządzania. Wyd. 2, PWE, Warszawa 1987.

KUCHARCZYKA. Planowanie i kontrola w zarządzaniu przedsiębiorstwem [w:] Organizacja i kierowanie, TNOiK, Warszawa 1992.

LESKIEWICZ Z. Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim. PWE, Warszawa 1973.

PFOHL A.Ch. Planning und Kontrolle. Stuttgart 1981.

SERFING K. Controlling. Stuttgart 1983.

STONER J.A.F. i WANKEL Ch. Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

Teoria organizacji i zarządzania. Praca zbiorowa pod red. J.Kurnala, PWE, Warszawa.

## **LOGISTYKA**

- 1. Powstanie i rozwój logistyki**
- 2. Instrumenty i narzędzia logistyki przedsiębiorstwa**
- 3. Logistyka w stosunkach organizacyjnych**

## Cele kształcenia

**Po zapoznaniu się z tym  
rozdziałem czytelnik  
powinien umieć  
scharakteryzować:**

1. Okresy rozwoju koncepcji logistycznej;
2. Trzy ujęcia „Logistyka”
3. Związek logistyki z systemem zarządzania;
4. Istotę oraz współzależności analizy zapasów (zapotrzebowania) typu ABC i XYZ;
5. Obszarów oddziaływania metody Just in Time;
6. Strukturalny podział kosztów logistycznych;
7. Umiejscowienie logistyki w strukturach organizacyjnych.

# 1. Powstanie i rozwój logistyki

## Rozwój historyczny koncepcji logistycznych

Większość autorów badających problemy logistyki, źródła tego pojęcia lokuje w działaniach wojskowych.

Termin „logistyka” użyty został najwcześniej przez gen. Anton-Henry Barona de Jomini w książce pt. „Zarys sztuki wojennej” (1837). Dotyczyła ona zadań logistycznych w wojsku związanych zarówno z planowaniem ruchu wojsk, jak i ich zaopatrzeniem w żywność, odzież, uzbrojenie i medykamenty. Chociaż jak twierdzi B.H.Kortschak już cesarz bizantyjski Leontos pisał, że jest rzeczą logistyki „żeby żołd był wypłacony, wojsko odpowiednio uzbrojone i uszeregowane, wyposażone w działa i sprzęt wojenny; żeby potrzeby wojska były dostatecznie i w odpowiednim czasie zaspokajane, a każda wyprawa wojenna odpowiednio przygotowana”. [Kortschak B. H. Co to jest logistyka? Wydawnictwo Austriackiej Federalnej Izby Gospodarczej, Wiedeń 1992, s.1 1-15]

Do połowy lat 50-tych XX wieku następuje dalszy rozwój logistyki koncentrującej się jednak wokół spraw militarnych. W sferze wojskowości logistyka była uważana jako ekonomiczny element wykorzystywany dla potrzeb rozwiązywania problemów militarnych. [Abt S., Woźniak H. Podstawy logistyki. Gdańsk 1993, s.1 9]

Amerykanie, którzy stworzyli podstawy teoretyczne logistyki jako pierwsi wykorzystali ją praktycznie w skali przedsiębiorstwa (pod nazwą „business logistics”) eksponującej oddziaływanie w takich obszarach jak:

- dostarczanie ściśle określonych wielkości dóbr fizycznych oraz usług dla konkretnych rodzajów działalności,
- optymalizacja przestrzeni i czasu w procesie transformacji tych dóbr i ich dostarczania do ostatecznych odbiorców.

W literaturze wyróżnia się 3 okresy rozwoju koncepcji logistycznej ukierunkowanej na działalność gospodarczą [Gołemska E. Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994 r. s. 8-13]

1. przed 1950 r. - lata „uśpione”,
2. od 1950 r. do 1970 r. - czas rozwoju,
3. od 1971 r. do chwili obecnej - tworzenie systemów zintegrowanych.

Ad. 1) W okresie tym znikome praktyczne wykorzystanie teoretycznych badań logistycznych spowodowane było głównie ukształtowaniem się klimatu gospodarczego charakterystycznego dla rynku producenta. Po II wojnie światowej sprzedawano wszystko, co było przedmiotem produkcji. Osiągano wysokie zyski nawet w sytuacji mało wydajnej fizycznej dystrybucji wyrobów i usług. Jedynie brak realnej potrzeby nie wdrażał do praktyki zwerifikowanej w działaniach militarnych koncepcji, że logistyka to most pomiędzy produkcją a rynkami, które są odległe od siebie w czasie i przestrzeni.

Ad.2) Okres lat 1950-1970 to czas rozwoju nowego myślenia o zarządzaniu uwzględniającego zmiany we wzorach i podstawach konsumenckiego popytu. Wyróżnia się cztery główne warunki ekonomiczno-technologicznego powstania otoczenia systemu logistycznego:

- zmiany we wzorach popytu,
- wpływ doświadczeń militarnych,
- nacisk kosztów produkcji i dystrybucji,
- postęp technologii komputerowej.

Do podstawowej wielkości uzasadniających wzrost skali problemów wywołanych wymienionymi warunkami przykładowo zaliczymy

- rozszerzenie proponowanej liczby asortymentów na rynku powoduje wzrost poziomu zapasów w tym samym czasie o ponad 40%.

- badania amerykańskie wykazują, że koszty logistyczne stanowiły w tym okresie średnio 15% kosztów produkcji (w tym dwie trzecie to koszty przemieszczeń, a jedna trzecia to koszty utrzymania zapasów. W omawianym okresie przeciętne w państwach EWG koszty logistyczne stanowią 21% wartości dodanej, w tym 8.6% to koszty transportu.

Bieżące śledzenie kosztów logistycznych było możliwe dzięki wprowadzeniu w połowie lat pięćdziesiątych technologii komputerowej w takich zagadnieniach jak:

- 1) programowanie liniowe,
- 2) symulacja decyzji transportowo-magazynowych.
- 3) planowanie rozmieszczenia zapasów,
- 4) wspomaganie komputerowe przeprowadzania inwentaryzacji w magazynach.

W tym też okresie krystalizują się teoretyczne poglądy na istotę logistyki w przedsiębiorstwie mówiące, że jest to proces:

- planowania.

**Rozwój  
logistyki -  
przyczyny**

„business  
logistics”

**Koncepcje  
logistyczne**

- sterowania i kontroli kosztów,
- przepływu i magazynowania,
- przetwarzania informacji od źródeł wydobycia do konsumpcji - łącznie pod kątem zaspokojenia potrzeb klienta.

W okresie tym również koncepcje menedżerskie postulują pogrupowanie razem działań związanych z przepływem towarów i usług, w celu umożliwienia kompleksowego zarządzania nimi.

Ad.3) Po roku 1970 następuje rozwój integracji zarządzania materiałami (Materials Management) z fizyczną dystrybucją. Logistyka zostaje zaakceptowana jako profesjonalna dziedzina wiedzy. Wyznaczono jej jednocześnie cztery podstawowe kierunki rozwoju na przełomie XX i XXI wieku a głównie:

- dalszą obniżkę kosztów logistycznych przy wzroście poziomu zaspokojenia potrzeb klienta,
- dostosowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem do ponad narodowych powiązań,
- minimalizacja czasu dostawy towaru i usług,
- rozwój logistyki w sferze usługowej.

### Definicja logistyki i jej wyznaczniki

Z dotychczasowych rozważań widzimy, że zakres stosowania logistyki oraz jej sens uległ na przestrzeni lat wyraźnym zmianom i ewolucji.

Przeniesienie pojęcia logistyka, mającego poprzednio zastosowanie w terminologii wojskowej, na teren gospodarki wywołało dążenie do sprecyzowania tego pojęcia w formie definicji odpowiedniej do jej nowych zastosowań.

Mimo, że relatywnie łatwo jest wyjaśnić i zrozumieć jakimi zagadnieniami zajmuje się logistyka oraz jakie są jej cele i zadanie, to jednak nie osiągnięto dotychczas jednoznacznej, powszechnie stosowanej definicji tego pojęcia.

Nie wchodząc w dyskusję z różnymi ujęciami pojęcia logistyki przytoczymy kilka z nich o różnym poziomie szczegółowości określając jej główne cechy łączące z zarządzaniem firmą.

Dick Bak stwierdza, że „logistyka jest procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw”.

Definicja ta ze względu na syntetyczne ujęcie pozwala na zastosowanie jej do rozległych obszarów działalności mieszczących się w układzie: dostawca-producent-odbiorca. Świadczy jednocześnie o przyjęciu koncepcji „łańcucha dostaw”, która ma istotne konsekwencje dla strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Do-

tychczas lansowana koncepcja „materials management” ograniczała zasięg zainteresowania sprawami przepływu materiałów do obszaru danej firmy.

Nowa koncepcja jest przejawem otwarcia na otoczenie przedsiębiorstwa. Obok już przytoczonych problemów zajmuje się oddziaływaniem na źródła surowców i materiałów, kształtowaniem zachowań dostawców i odbiorców, polityką zakupu, kształtowaniem poziomu zapasów w całym, będącym w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa, obszarze przepływu związanego z zaspokojeniem własnych potrzeb materialnych. W ramach tej koncepcji wchodzi także problemy przechowywania produktów gotowych, ich dystrybucja oraz transport i magazynowanie w sieci sprzedaży.

Posługując się koncepcją „łańcucha dostaw” osiągamy wysoki poziom integracji dostawców oraz odbiorców z własną strategią zarządzania firmą.

Według drugiej definicji pod pojęciem logistyki w sferze obrotu towarowego rozumie się „zintegrowany system kierowania, organizowania i kontroli procesów fizycznego obiegu towarów i ich uwarunkowań informacyjnych w aspekcie optymalizacji realizowanych celów i zadań” [Szymanowski W. „System logistyczny jako podstawa marketingowa koncepcji zaopatrzenia”. Referat na konferencję Logistics'91, Poznań 1991.].

Definicja ta ma istotną zaletę, ponieważ wskazuje jednoznacznie cel poddania procesowi przepływu towarów i ich uwarunkowań informacyjnych zintegrowanemu systemowi kierowania. System taki z założenia optymalizuje ten przepływ. Sugeruje to równocześnie, że przepływ towarowy nie poddany systemowi regulacji nie przebiega w sposób optymalny.

Inni autorzy proponują definicję, w której „poprzez logistykę rozumie się z reguły pojęcie oznaczające zarządzanie działaniem przemieszczania i składowania, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej produkcji, jak również przepływ związanej z nimi informacji w celu zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi po rozsądnych kosztach [Beier F. J., Rutkowski K. Logistyka. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1993, s.16].

Z definicji tej wynikają trzy zadania stawiane logistyce:

1. Koordynacja przepływu surowców, materiałów i wyrobów gotowych do konsumentów. Działania te mają doprowadzić do usprawnienia zarządzania w procesie przepływu produktów i

Kierunki  
rozwoju

Definicja  
druga

Definicja  
trzecia

Definicja  
pierwsza

konsekwencji pełne zaspokojenie materialnych potrzeb uczestników procesów logistycznych.

2. Minimalizacja kosztów tego przepływu.

3. Podporządkowanie czynności logistycznych wymogom obsługi klienta.

Przytoczone definicje logistyki zawierają w sobie elementy zarządzania, lecz koncentrują swoją uwagę na kształtowaniu przepływu materiałów i informacji, akcentując zdecydowanie aspekt procesualny.

Pod hasłem „logistyka” kryją się więc metody i techniki kształtowania tego przepływu.

W zarządzaniu logistycznym natomiast elementem wiodącym jest proces decyzyjny eksponujący „logiczny ciąg czynności składających się na proces tworzenia skonkretyzowanej w planie logistycznym całościowej koncepcji działań logistycznych w przedsiębiorstwie...”.

W takim ujęciu zarządzanie logistyczne jest częścią składową systemu zarządzania, podstawowym kryterium, którego jest orientacja logistyczna.

Słusznie dowodzi Zb. Korzeń, że nowoczesna logistyka to po prostu „nowy wymiar zarządzania niezbędny do stosowania w świecie zdominowanym przez konkurencję”, gdzie szeroko rozumiane procesy produkcji i przepływu dóbr fizycznych powinny dążyć do uzyskania najlepszej relacji wyniku użytecznego do kosztu.

Uogólniając poglądy zawarte w literaturze logistykę możemy interpretować w trzech ujęciach.

1) Logistyka to procesy fizycznego przepływu dóbr materialnych - surowców, materiałów, półfabrykatów, wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie, a także między przedsiębiorstwami, oraz przepływy strumieni informacyjnych odzwierciedlające procesy rzeczowe i ich wykorzystanie.

2) Logistyka to pewna koncepcja, filozofia zarządzania procesami przepływu dóbr, oparta na zintegrowanym systemowym ujmowaniu tych procesów.

3) Logistyka to dziedzina wiedzy ekonomicznej, badająca prawidłowości i zjawiska przepływu dóbr i informacji w gospodarce, a także w poszczególnych jej ogniwach [Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z. Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1995, s.16].

Zarządzanie logistyczne

Trzy ujęcia logistyki

## Mikro i makroekonomiczna treść logistyki

Mikro i makro ujęcie logistyki to skala rozpatrywanych zjawisk i procesów.

Logistyka mikroekonomiczna to przede wszystkim logistyka w przedsiębiorstwie. Treść występujących procesów logistycznych uwarunkowana jest przedmiotem działalności i złożonością procesów gospodarczych.

Do podstawowych składników tych procesów zaliczymy:

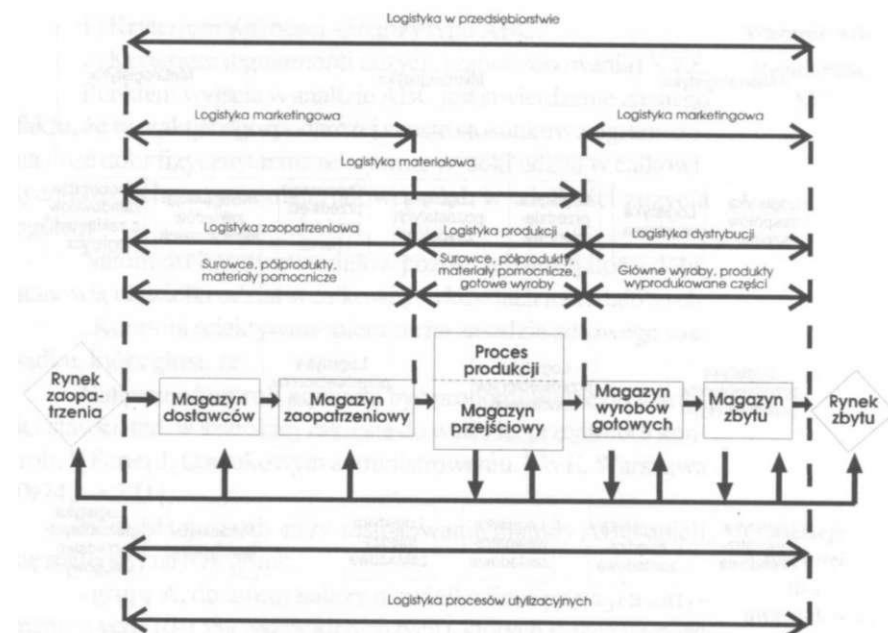
- realne procesy przepływu i zakup towarów od dostawców, transport, manipulacja na wejściu do przedsiębiorstwa, magazynowanie, zapasy, manipulacja na wyjściu, sprzedaż odbiorcom,

- procesy informacyjne dotyczące zakupu, sterowania zapasami, sprzedaży,

- strumienie pieniężne, zapłata dostawy, pozyskiwanie pieniędzy' od odbiorców.

Problematyką logistyczną przedsiębiorstwa w ujęciu funkcjonalnym przedstawiono na rys. 9.1.

Logistyka mikro



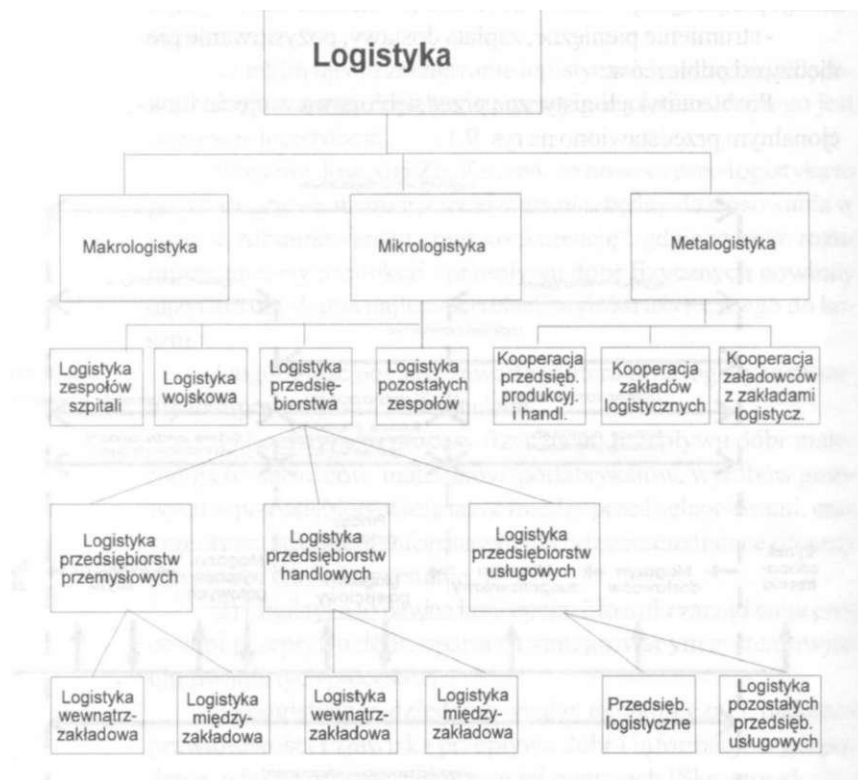
Rys. 9.1. Funkcjonalny podział czynności objętych kompleksowym systemem logistycznym

**Logistyka makro**

Logistyka makroekonomiczna obejmuje całokształt procesów logistycznych w skali gospodarki krajowej. System makrologistyczny to przykładowo system przewozów ładunków w gospodarce narodowej. W literaturze wyodrębnia się często szczebel pośredni; system mezologistyczny (metalogistykę) obejmujący sektor rynku, branżę, dział gospodarki narodowej, (rys. 9.2).

Analogicznie można mówić o eurologistyce czy wreszcie logistyce globalnej. Układ ten tworzy piramidę logistyki (rys. nr 9.3). Ujęcie makroekonomiczne daje możliwości badania zjawisk, które w ujęciu mikro nie są widoczne i mają inną jakość np.:

- w sferze realnej: centra usług logistycznych, infrastruktura, transport, terminale kontenerowe itp.,



**Rys. 9.2. Instytucjonalne wyodrębnienie systemów logistycznych**

- w sferze informacyjnej: klasyfikacja produktów w gospodarce krajowej i międzynarodowej, systemy klasyfikacji i kodowania, centra informacyjne, normy jakości, jednolity system miar i wag.

## 2. Instrumenty i narzędzia logistyki przedsiębiorstwa

### Koncepcja magazynowania selektywnego

Generalnie przedsiębiorstwa muszą być zaopatrywane w duży asortyment materiałów zróżnicowanych:

- pod względem kosztów uzyskania,
- pod względem znaczenia dla firmy,
- ciągłości zużycia i częstotliwości dostaw.

Materiały strategiczne (o największym znaczeniu dla przedsiębiorstwa) powinny podlegać szczególnej kontroli.

Dla potrzeb selektywnego badania materiałów ze względu na ich cechy przyjęły się dwa główne kryteria klasyfikacji materiałów.

1) Kryterium ważności - analizy typu ABC.

**Ważność ABC**

2) Kryterium regularności zużycia (zapotrzebowania) XYZ.

**Regularność XYZ**

Punktem wyjścia w analizie ABC jest stwierdzenie znanego faktu, że w praktyce gospodarczej często stosunkowo ograniczona ilość dóbr fizycznych ma relatywnie wysoki udział w całkowitych kosztach zużycia materiałowego lub w wielkości zużycia ogółem.

Natomiast koszty materiałów pozostałej, dużej ilości dóbr, stanowią niewielki udział w całkowitych kosztach materiałowych.

„Kontrola selektywna opiera się na zasadzie zdrowego rozsądku, która głosi, że:

Natężenie kontroli powinno być proporcjonalne do wartości stawki, tzn. w szerokim zakresie do wartości przedmiotu kontroli.” [Feriery J. O naukowym administrowaniu. PWE, Warszawa 1974 r, s.321]

W myśl tej zasady przy zastosowaniu metody ABC dzieli się materiały na trzy grupy:

- grupę A, do której należy niewielka ilość pozycji asortymentowych (10-15% wszystkich pozycji), których łączna wartość wynosi 70-80%,

- grupę B, do której należy 20-35% pozycji wartości zaś 15-20%,

**Relacja wartości - ilość uwarunkowań ABC**

- grupę C - do której należy 40-55% pozycji asortymentowych wartość 5-15% (rys. nr 9.4).

Do podstawowych kierunków wykorzystania metody ABC należy zaliczyć:

1) W grupie materiałów zaliczonych do grupy A o szczególnym znaczeniu dla kosztów logistycznych przedsiębiorstwa:

- systematyczne prowadzenie analizy rynkowej, cenowej i struktury kosztów,

- szczegółowe przygotowanie zamówień handlowych łącznie z analizą atrakcyjności dostawców,

- przyjęcie precyzyjnych procedur dysponowania w przedsiębiorstwie,

właściwego zarządzania poziomami zapasów, w tym ustalenia tzw. zapasów bezpieczeństwa.

2) W grupie B należy podjąć działania pośrednie między grupą A i C.

3) W stosunku do materiałów zaliczonych do grupy C należy podjąć proste procedury i maksymalną redukcję nakładów poprzez stosowanie np. rutynowego składania zamówień u stałych dostawców.

Uzupełniającą do analizy ABC jest badanie charakterystyki zużywanych materiałów wg kryterium regularności zapotrzebowania tzw. XYZ.

#### Charakterystyka materiałów XYZ

Analizując zużycie materiałów w dłuższym okresie czasu stwierdzamy, że występują materiały charakteryzujące się:

- stałym regularnym zużyciem,
- zapotrzebowanie na które podlega określonym wahaniom,
- zapotrzebowanie na które jest bardzo nieregularne.

1) Materiały z grupy X - charakteryzują się regularnym zapotrzebowaniem (z ewentualną możliwością niewielkich wahań) - wysoką dokładnością prognozowania poziomu zapotrzebowania.

2) Materiały grupy Y - wykazują zapotrzebowanie o charakterze wahań sezonowych, lub mają charakter określonego trendu - średnią dokładność prognozowania.

3) Do grupy Z zaliczymy materiały o nieregularnym zapotrzebowaniu oraz niskiej dokładności prognozowania zapotrzebowania.

Wykorzystując analizę XYZ samodzielnie można stwierdzić, że:

dla grupy X należy opracować system zaopatrzenia zsynchronizowanego z procesami produkcyjnymi,

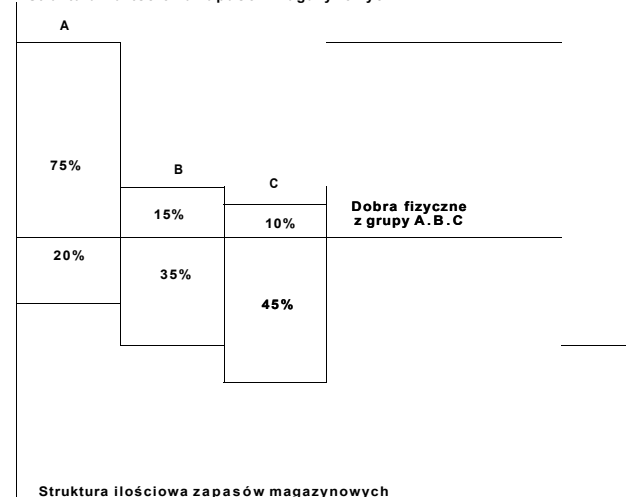
dla grupy Y natomiast system zaopatrzenia z zadaniem utwo-

rzenia określonego poziomu zapasów magazynowych, dla grupy Z system zaopatrzenia zgodny z nieregularnymi potrzebami.

W praktyce wykorzystuje się kombinacje dwóch typów analiz ABC i XYZ.

Dokładność prognozy	Wartościowanie		
	A	B	C
X	Wysoki poziom wartości życia. Wysoka dokładność prognozy	Średni poziom wartości zużycia. Wysoka dokładność prognozy	Niski poziom zużycia. Wysoka dokładność prognozy
Y	Wysoki poziom zużycia. Średnia dokładność prognozy	Średni poziom wartości zużycia. Średnia dokładność prognozy	Niski poziom wartości zużycia. Średnia dokładność prognozy
Z	Wysoki poziom wartości zużycia. Niski poziom dokładności prognozy	Średni poziom wartości zużycia. Średnia dokładność prognozy	Niski poziom wartości zużycia. Niska dokładność prognozy

Struktura wartościowa zapasów magazynowych



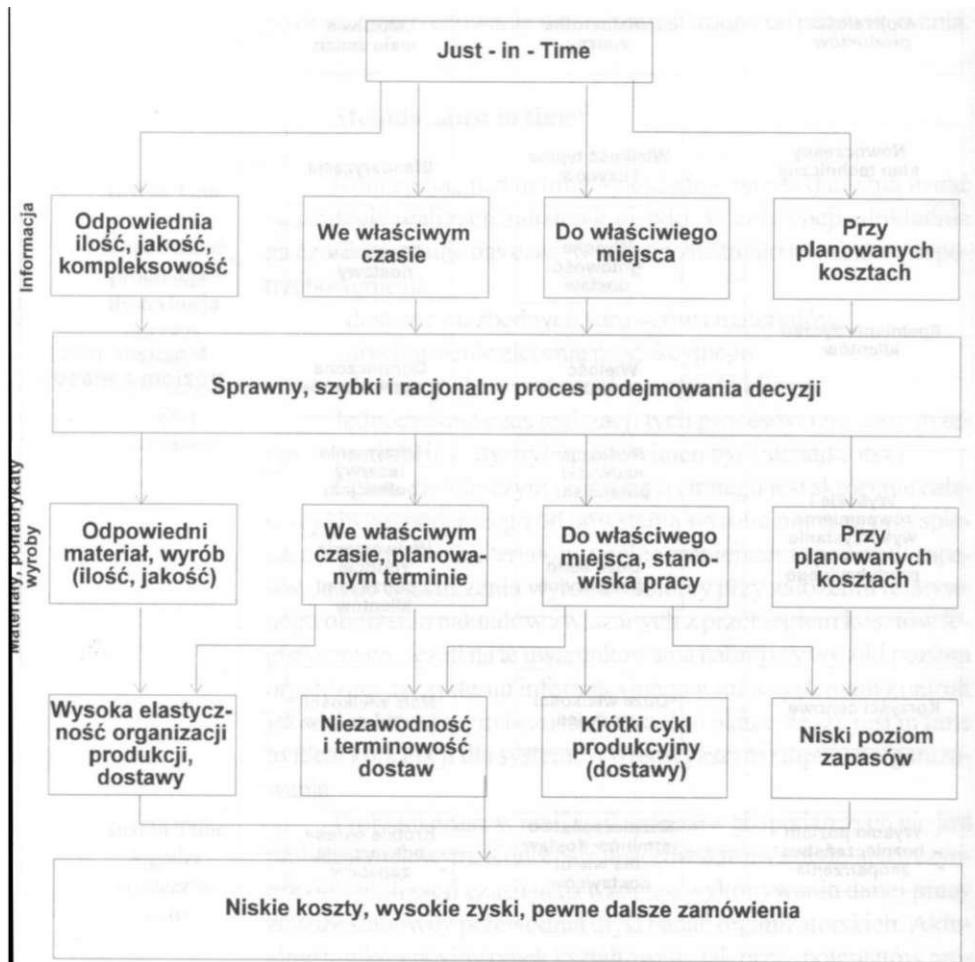
Rys. 9.3. Przykład typowej struktury analizy typu ABC





przedsiębiorstwa a logistyka w systemie just-in-time w szczególności powinna dążyć do niwelacji (równoważenia) wzajemnie sprzecznych celów:

1. wysokiego poziomu obsługi dostaw przeciwko dążeniu do ograniczenia kosztów kapitałowych,
2. wysokiej jakości materiałów wsadowych przeciwko dążeniu do uzyskiwania niskich kosztów materiałowych,
3. niskiemu poziomowi zamrożenia kapitału przeciwko wysokiemu poziomowi gotowości dostawy (przykładowe sprzecz-



Rys. 9.5. Koncepcja *Just - in - time* w procesie informacyjno - decyzyjnym i wytwórczym

ności przedstawiono na rys. 9.4.

System dostarczania i wytwarzania właściwego produktu w odpowiednim terminie, odpowiedniej jakości i odpowiednim miejscu wraz z niezbędnymi powiązaniem można przedstawić graficznie.

W zakończeniu można stwierdzić, że omawiany system zakłada minimalizację strat czasu w trakcie procesów wytwórczych, a głównie:

- straty z tytułu przedterminowego zgromadzenia materiałów, wcześniejszego niż planowano uruchomienia produkcji i wytwarzania wyrobu znacznie przed terminem uzgodnionym z klientami,
- straty z tytułu oczekiwania produktu na zwolnienie stanowiska, transport, dokumentację itp.,
- straty w procesie magazynowania od materiału poprzez produkcję do wyrobów gotowych łącznie,
- straty z tytułu produkcji wybrakowanej.

#### Analiza kosztów logistycznych - wprowadzenie

Z przytoczonych w rozdziale 1 definicji logistyki przewijały się dwa główne pojęcia; szybki skuteczny przepływ dóbr fizycznych i informacyjnych zakładający minimalizację kosztów. Podstawowym warunkiem tych działań jest przede wszystkim identyfikacja kosztów. Nie zawsze w praktyce gospodarczej wszystkie procesy logistyczne identyfikowane są z kosztami w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Do podstawowych obszarów procesów logistycznych w których powstają koszty mające wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa zaliczymy:

- 1) Zużycie pracy żywej oraz środków i przedmiotów pracy a także usług obcych.
- 2) Wydatki pieniężne przedsiębiorstwa stanowiące część produkcji dodanej, a będące składnikiem kosztów działania bądź elementem podziału zysku np.
  - podatki od nieruchomości, od środków transportu,
  - koszty zamrożenia.
- 3) Straty w majątku przedsiębiorstwa wynikające z niesprawności procesów logistycznych np.:
  - kary nałożone przez dostawców i odbiorców wynikające z niedotrzymania warunków dostaw i odbioru,

**Just in Time  
to minimum  
strat**

**Gdzie  
powstają  
koszty  
logistyczne**

- straty z tytułu złej jakości produkcji wynikającej z wadliwości procesów przepływu,
- straty z tytułu starzenia się zapasów.

4) Utracone potencjalne przychody wynikające z niesprawności procesów logistycznych np.:

- braku zapasów wyrobów gotowych, na które jest popyt,
- bonifikaty i upusty cenowe wynikające z nieterminowych dostaw czy nieodpowiedniej jakości asortymentu.

Możemy wyróżnić trzy podstawowe ujęcia tych kosztów i skutków finansowych w rachunku przedsiębiorstwa.

Po pierwsze koszty sensu stricto mające odzwierciedlenie w kosztach przedsiębiorstwa.

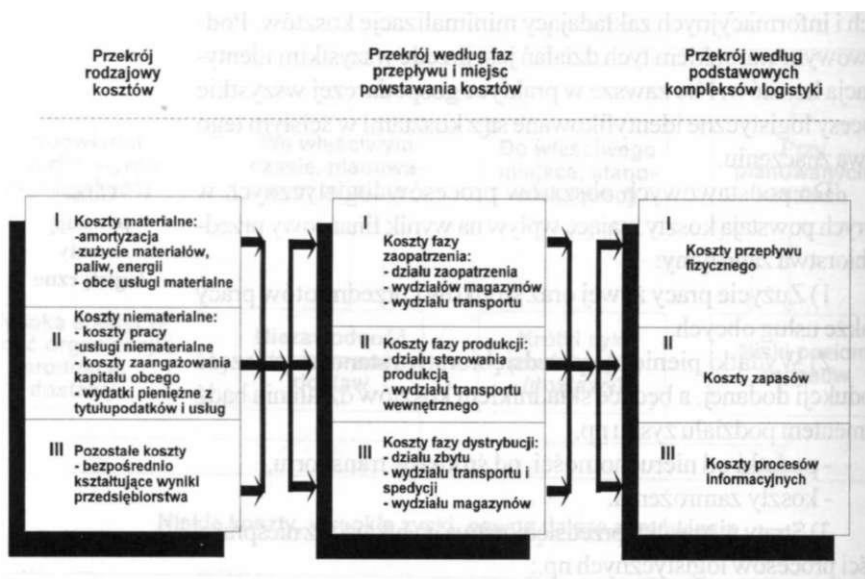
Po drugie koszty zdarzeń nadzwyczajnych, które są odnośne do pozycji kształtujących wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Po trzecie utracone potencjalne przychody, które nie znajdują w ogóle odzwierciedlenia w rachunku wyników przedsiębiorstwa.

Dlatego też przez koszty logistyki należy rozumieć „wyrażone w pieniądzu zużycie pracy żywej, środków i przedmiotów pracy, wydatki finansowe oraz inne ujemne skutki zdarzeń nadzwyczajnych, które są powodowane przepływem dóbr material-

Tych kosztów  
brak w  
evidencji

**Definicja**



Rys. 9.6. Podstawowe przekroje strukturalne kosztów logistyki i ich powiązania

nych (surowców, materiałów, wyrobów gotowych) w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami, także utrzymaniem zapasów".

Pełny wynik analizy kosztów logistycznych uzyskamy tylko wtedy, jeżeli ich podział strukturalny (por. rys. nr 9.6.) pozwoli na ustalenie:

- związku kosztów z podstawowymi rodzajami procesów logistycznych: przepływów fizycznych, informacyjnych, utrzymania zapasów itp.,
- struktury rodzajowej kosztów,
- zmienności poszczególnych grup kosztów w stosunku do wielkości przepływu materiałów lub utrzymania zapasów,
- wykorzystanie kosztów w poszczególnych decyzjach logistycznych,
- miejsc powstawania kosztów i wykorzystania tej informacji w budżetowaniu kosztów.

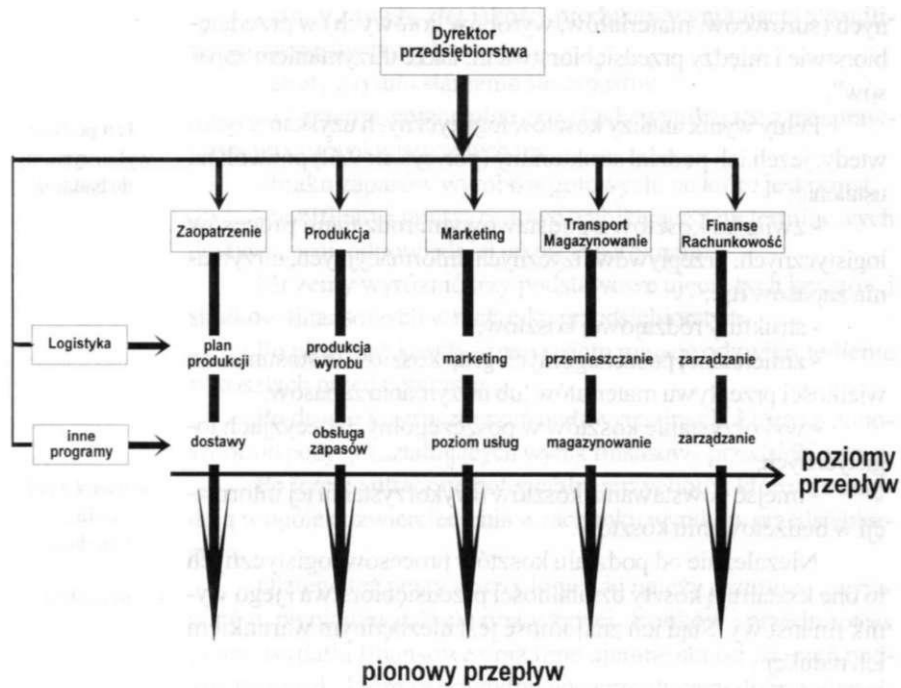
Niezależnie od podziału kosztów procesów logistycznych to one kształtują koszty działalności przedsiębiorstwa i jego wynik finansowy. Stąd ich znajomość jest niezbędnym warunkiem ich redukcji.

### 3. Logistyka w strukturach organizacyjnych.

Z lektury poprzednich punktów wiemy, że funkcje logistyki realizowane są w sferze zaopatrzenia, produkcji, marketingu, transportu, magazynowania czy wreszcie finansów. Odpowiednimi problemami logistycznymi stale lub sporadycznie zajmują się kierownicy poszczególnych pionów jak i wszystkie podstawowe komórki organizacyjne.

Dominujące w praktyce przedsiębiorstw struktury organizacyjne mają charakter pionowy sankcjonujący funkcjonalny podział zadań. Procesy logistyczne wymagają natomiast koordynacji poziomej (por. rys. nr 9.7), co w konsekwencji prowadzi do wielu problemów i konfliktów osłabiających ten system.

Ten podział  
wykorzystamy  
do badania



**Rys. 9.7. Kierunki realizacji funkcji logistycznych w strukturach pionowych przedsiębiorstwa.**

Prezentowane koncepcje rozwoju systemów logistycznych zakładają następujące integracje.

Zintegrowana logistyka zakłada optimum między konkurencyjnymi (sprzecznymi) celami częściowymi jak: niskie koszty zakupu, wysoki poziom obsługi dostaw, niski poziom zamrożenia kapitału. System taki musi spełniać jednak kilka podstawowych warunków kreowanych przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstw:

- zintegrowana logistyka stanowi centralną funkcję zarządzania decydującą o poziomie kosztów i zysków,
- jest włączona w strategiczne formułowanie celów przedsiębiorstwa wspierając jego cele taktyczne,
- jest zorganizowana jako złożony zakładowy system przepływu dóbr od dostawców do odbiorców.

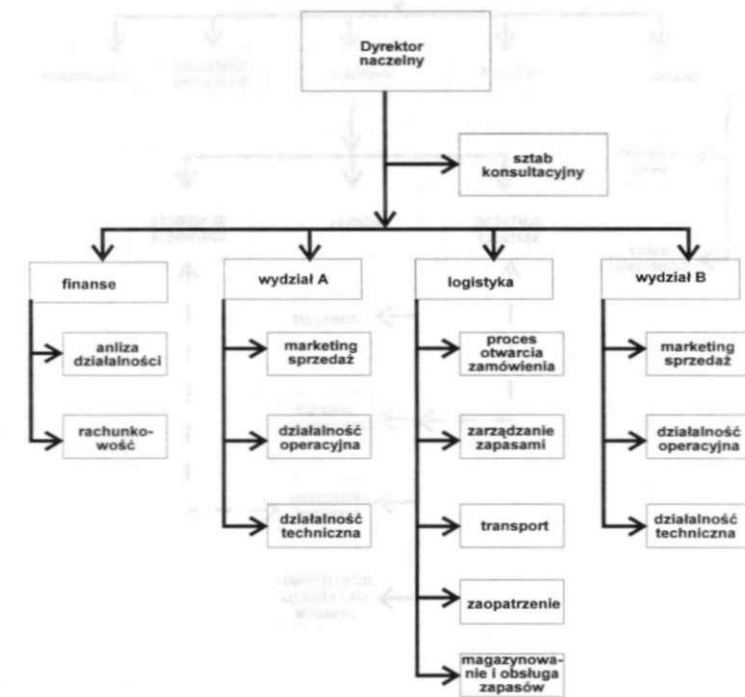
Warunki te powinny mieć odzwierciedlenie w układach sformalizowanych przedsiębiorstwa, a więc w strukturach

organizacyjnych.

Przedstawione zależności (na rys. 9.8) mogą być przykładem tworzenia macierzowej organizacji, w której menedżer logistyki odpowiedzialny jest za cały system logistyczny. Jednak w tradycyjnej strukturze organizacyjnej nie ma uprawnień do zarządzania elementami tego systemu. Ułatwia natomiast koordynację i kontrolę przepływów rzeczowych, z drugiej zaś strony wymaga wspomagania przez szefów pionów dyrektora logistycznego.

Wkomponowując organizację systemu logistycznego w tradycyjne struktury jednowymiarowe podstawowym wyborem jaki należy dokonać, to przyjęcie koncepcji scentralizowanej lub zdecentralizowanej struktury.

Scentralizowana forma umiejscowienia systemu logistycznego w strukturze przedsiębiorstwa koncentruje wszystkie zadania logistyczne na szczeblu kierownictwa naczelnego (rys. nr 9.8.).



**Rys. nr 9.8 Scentralizowana forma umiejscowienia systemu logistycznego w strukturze pionowej.**

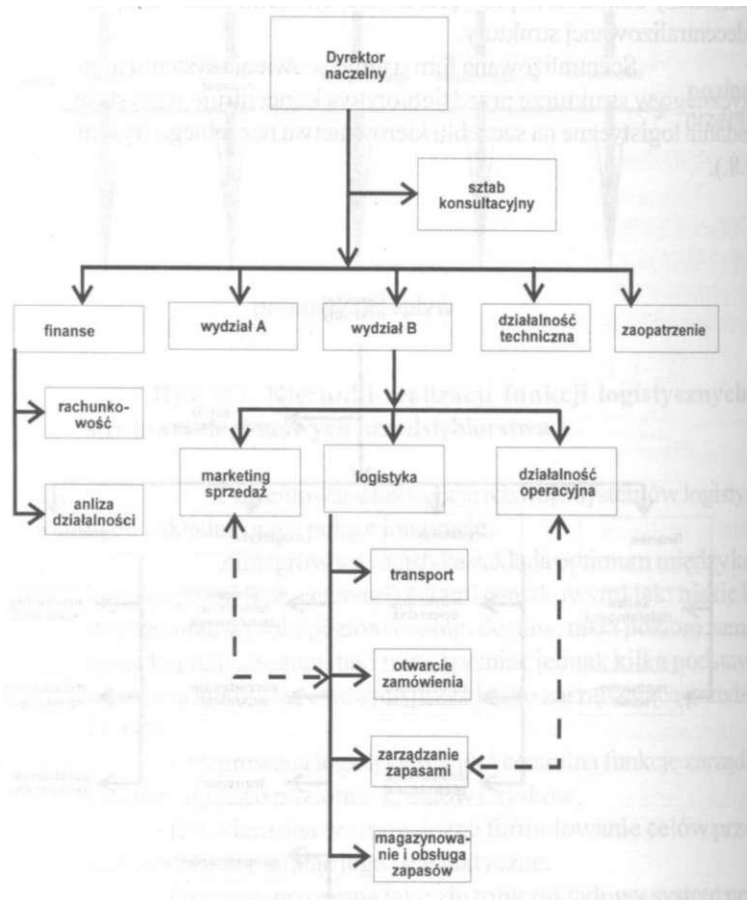
System ten jest bliższy koncepcji zintegrowanej logistyki. Dyrektor do spraw logistyki zarządza podstawowymi obszarami działalności logistycznej.

Zaprezentowana forma umożliwia jednocześnie zarządzanie logistyką wspólnie z marketingiem, finansami, produkcją i operacjami przemieszczania produktów i usług.

W zdecentralizowanej organizacji łatwiej można dostosować działalność logistyczną do określonych potrzeb odbiorców zwłaszcza w sytuacji wyraźnego podziału pomiędzy liniami produkcji poszczególnych asortymentów wyrobów (rys.nr 9.9)

Wyodrębnienie funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie i utworzenie specjalnych komórek spełniających te funkcje nie jest wymogiem bezwzględnym. Ważne jest natomiast podejście systemowe do procesów logistycznych umożliwiające ich koordynację w całym łańcuchu przepływu.

Musi zaistnieć zrozumienie wzajemnych powiązań wszystkich służb i znaczenia tych więzi dla osiągnięcia wspólnego celu.



Rys. 9.9 Zdecentralizowana forma umiejscowienia systemu logistycznego w strukturze pionowej.

## Podsumowanie.

Rozwój koncepcji logistycznych doprowadził do lansowania obecnie systemów zintegrowanych. Logistyka została zdefiniowana jako zarządzanie łańcuchem przepływu materiałów i informacji w całym przedsiębiorstwie i bezpośrednim otoczeniu. Szczególną uwagę kładzie się na współpracę z klientem tak na rynku dostawcy jak i odbiorcy. System wymaga jednak wysokiego poziomu zorganizowania przedsiębiorstwa. Aby poszczególne cząstkowe funkcje logistyki mogły właściwie realizować swoje zadania, winny być wkomponowane w strategiczne i taktyczne cele organizacji, nadający im wymiar strukturalny, a więc też decyzyjny.

## Problemy do rozwiązania.

- 1) Kierunki rozwoju koncepcji logistycznych w ujęciu historycznym.
- 2) Logistyka - zagadnienie obok zarządzania czy zamiast zarządzania.
- 3) Zinterpretuj trzy ujęcia logistyki - czy są to różne punkty widzenia tego problemu?
- 4) Określ i uzasadnij zależności w piramidzie logistyki.
- 5) Praktyczne wykorzystanie klasyfikacji materiałów wg. metody ABC i XYZ.
- 6) Omów pojęcie czasu w metodzie just in time.
- 7) Koszty logistyczne a koszty działalności przedsiębiorstwa.
- 8) Umiejscowienie logistyki w strukturach macierzowych - wady i zalety.
- 9) Hierarchiczny szczebel umiejscowienia funkcji logistycznych w systemach zintegrowanych.

## Literatura

- ABT S., WOŹNIAK H. Podstawy logistyki. Gdańsk 1993.
- BAK D. Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii. Artykuł na konferencję Logistics<sup>^1</sup> Instytut Gospodarki Magazynowej, Poznań 1991 r.
- BEIER F.J., RUTKOWSKI K. Logistyka. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1993.
- FERIER J. O naukowym administrowaniu. PWE, Warszawa 1974 r.
- GOŁEMBSKA E. Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994 r.
- KORTSCHAK B.H. Co to jest logistyka? Wydawnictwo Austriackiej Federalnej Izby Gospodarczej, Wiedeń 1992.
- KORZEŃ Zb. Logistyka nowy wymiar zarządzania. Logistyka 1/1995 r. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie pod red. J.Lichtarskiego. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1995.
- SKOWRONEK Cz., SARJUSZ-WOLSKIZ. Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1995.
- SOŁTYSIK M. Podstawy zarządzania logistycznego. Logistyka i gospodarka materiałowa 5/1995 r.

SZYMANOWSKI W. System logistyczny jako podstawa marketingowa koncepcji zaopatrzenia. Referat na konferencję Logistics'91, Poznań 1991.

<sup>1</sup> Rodowodu pojęcia „logistyka” doszukuje się w języku: greckim - „Logos” - słowo, mowa, rozum, liczenie, „logikę” - logika, łacińskim „logica”, „logicus”, czy francuskim „logistique”, które oznaczają odpowiednio transport, kwaterowanie i zaopatrzenie wojsk.