

Organizacja i zarządzanie w zarysie

redakcja naukowa:
Jerzy Bogdanienko



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



Organizacja i zarządzanie w zarysie

Organizacja i zarządzanie w zarysie

pod redakcją
Jerzego Bogdanienko



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2010



Recenzent:

Prof. zw. dr hab. Halina Towarnicka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
Wydział Nauk Ekonomicznych

Redakcja:

Teresa Pawlak-Lis

Projekt okładki:

Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez uzyskania pozwolenia zabronione.



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wstęp (Jerzy Bogdanienko)	7
Rozdział 1. Organizacja i zarządzanie – podstawowe pojęcia	
1.1. Istota zarządzania organizacjami (Jerzy Bogdanienko)	11
1.2. Instytucjonalne formy organizacji (Stanisław Piątek).....	27
1.3. Projektowanie organizacji i jej struktura (Beata Glinka)	42
Rozdział 2. Planowanie jako podejmowanie decyzji	
2.1. Podejmowanie decyzji w organizacjach (Przemysław Hensel).....	56
2.2. Budowanie strategii organizacji (Jacek Pasieczny)	67
2.3. Organizacje i otoczenie (Krzysztof Klincewicz).....	77
2.4. Kontrola w organizacji (Przemysław Hensel)	88
Rozdział 3. Społeczne aspekty zarządzania	
3.1. Ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami (Beata Glinka)	100
3.2. Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji (Marian Dobrzyński)	112
3.3. Zachowanie się uczestnika organizacji (Marian Dobrzyński).....	122
3.4. Kierowanie a przywództwo (Włodzimierz Piotrowski).....	133
3.5. Tworzenie kultury organizacyjnej (Monika Kostera)	148
Rozdział 4. Marketing	
4.1. Miejsce marketingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Roman Głowacki, Grzegorz Karasiewicz)	156
4.2. Strategia obsługi rynku (Roman Głowacki, Grzegorz Karasiewicz).....	167
4.3. Projektowanie oferty rynkowej (marketingu-mix) (Roman Głowacki, Grzegorz Karasiewicz)	184

Rozdział 5. Zarządzanie w kontekście zmian

- 5.1. Zmiana jako wyzwanie dla współczesnego menedżera
(Jerzy Bogdanienko) 203
- 5.2. Procesy innowacyjne w organizacji (Andrzej Jasiński)..... 216
- 5.3. Zarządzanie jakością (Andrzej P. Wiatrak) 224
- 5.4. Zarządzanie projektami (Witold Chmielarz, Krzysztof
Klincewicz) 238

Rozdział 6. Rola informatyki w zarządzaniu

- 6.1. Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny
(Jerzy Kisielnicki)..... 252
- 6.2. Systemy biznesu elektronicznego (Witold Chmielarz) 274

Wstęp

Prezentowany podręcznik jest pierwszą częścią z zamierzonego dwutomowego opracowania, poświęconego problematyce współczesnego zarządzania, przygotowywanego przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Mimo to jest to publikacja o charakterze autonomicznym, będąca wprowadzeniem do bardziej wnikliwych rozważań z zakresu zarządzania organizacją. Intencją autorów było przejrzyste, syntetyczne i kompleksowe przedstawienie najważniejszych zagadnień, mogących stanowić fundament wiedzy z omawianej dziedziny. Chodziło o to, aby podręcznik, poza zaferowaniem nowoczesnego przeglądu podstawowych koncepcji i metod zarządzania organizacjami przydatnego dla wszystkich, którzy chcą dopiero zapoznać się z zarysem podstaw tej problematyki; mógł stanowić także swoiste repetytorium dla absolwentów studiów licencjackich, odbytych w różnych uczelniach, które ujednolici ich przygotowanie, ułatwiając podjęcie studiów drugiego stopnia na Uniwersytecie Warszawskim.

Było to trudne zamierzenie. Po pierwsze, określając zakres podjętych w podręczniku rozważań, chcieliśmy uwzględnić pewien uniwersalny zasób wiedzy, który powinien być dostarczony studentom w każdej szkole wyższej, zgodnie z obowiązującymi oficjalnie standardami. Miało to przyczynić się do tego, żeby podręcznik ten wydał się przyjazny czytelnikom, gdyż prezentowane w nim treści będą nawiązywały do posiadanych już informacji – porządkując je, utrwalając i akcentując najważniejsze zagadnienia. Po drugie, chcieliśmy jednak nadać prezentowanym rozważaniom także specyficzny rys, ukierunkowujący je na ten tok rozumowania i interpretacji, który charakteryzuje poglądy pracowników naukowych naszego Wydziału, zawarte w wypracowanych przez nich koncepcjach, będących rezultatem prowadzonych studiów i prac badawczych. Miało to wprowadzić do tej publikacji nutę oryginalności.

Oczywiście, w pracy, która z założenia jest jedynie zarysem problematyki i ma podstawowy charakter, było to możliwe tylko w niewielkim stopniu. Dlatego właśnie powstał pomysł napisania w stosunkowo krótkim odstępie czasu, także drugiego tomu, skierowanego do lepiej przygotowanych merytorycznie czytelników, który z większą wnikliwością, w sposób rozwinięty i bardziej krytyczny,

będzie przedstawiać wybrane już tylko, najważniejsze zagadnienia, nawiązujące do kluczowych wyzwań stojących przed współczesnym menedżerem, w procesie ich dojrzenia i ewolucji, co będzie mogło służyć jako materiał do studiów na poziomie magisterskim i doktorskim.

Każda próba syntetycznego przedstawienia rozległego zakresu wiedzy musi wiązać się z wyborem, polegającym na pominięciu niektórych zagadnień subiektywnie uznanych przez zespół autorów za mniej ważne oraz na położeniu różnych akcentów na poszczególne tematy. Może więc łatwo stać się to przedmiotem krytyki.

Dodatkową trudnością przy przygotowywaniu tego opracowania była współpraca wielu autorów, co zawsze rodzi niebezpieczeństwo, że dostrzegana będzie pewna niejednorodność tekstu, niezależnie od wysiłku redaktora naukowego i redaktora merytorycznego wydawcy, aby ryzyko to zminimalizować. Jest to jednak nie do uniknięcia w przypadku prac zespołowych, które chciałyby się traktować jako zwarte dzieło, a nie zbiór artykułów, ze względu na indywidualne przygotowywanie poszczególnych fragmentów przez autorów o różnym temperamencie, różnej wiedzy, reprezentujących różne specjalności, posiadające swoją specyfikę oraz charakteryzujących się własnymi upodobaniami i utrwalonymi przyzwyczajeniami pisarskimi.

W pracy uczestniczył liczny, doświadczony zespół pracowników naukowych, wyłącznie samodzielnych, w przeważającej liczbie pełniących stanowiska kierowników katedr i zakładów na Wydziale Zarządzania UW. Chodziło o to, aby przedstawić jak najszersze spektrum reprezentowanych przez nich koncepcji i ujęć.

Dla ułatwienia lektury tego opracowania, zgodnie z założeniem mającego mieć przystępną formę, dokonano pewnych uproszczeń formalnych zmierzających do odciążenia tekstu od przypisów, unikania cytatów i uproszczonego powoływania się na źródła. Przyjęto więc dość konsekwentnie konwencję, że wymienione w tekście nazwiska autorów różnych koncepcji po prostu odnoszą się do publikacji zamieszczonych w zestawieniu na końcu każdego rozdziału, bez sporządzania szczegółowych odsyłaczy do literatury. Przyjęliśmy też zasadę, że jeśli pod rysunkiem nie ma podanego źródła to jest to opracowanie własne autora rozdziału. Zdajemy sobie oczywiście sprawę, że odbiega to od powszechnego zwyczaju, a zwłaszcza od wymagań, jakie stawiamy studentom przy przygotowywaniu przez nich prac dyplomowych – dlatego zamieszczam to wyjaśnienie – ale uznaliśmy to odstępstwo za cenę, którą warto zapłacić, aby tekst stał się bardziej potoczny i nie puszył się naukowym zadęciem.

Na koniec jeszcze jedna ważna uwaga merytoryczna. Jest powszechnie wiadomo, że w naukach społecznych, w tym – w szczególności – w zarządzaniu, o którym mówi się, że jest częściowo nauką, a częściowo sztuką, mamy do czynienia z niejednoznacznością, czasem intuicyjnym, czasem zdroworozsądkowym podejściem oraz takim zróżnicowaniem ujęć, że mówiono ongiś o „dżungli teorii zarządzania”. Nadal dyskutuje się o najbardziej podstawowych pojęciach, często

mamy do czynienia z wpływem mody na powstanie i upowszechnienie się pewnych koncepcji, mamy do czynienia z odświeżaniem starych koncepcji w nowych wersjach oraz silnym oddziaływaniem indywidualnych poglądów różnych złotych konsultantów-teoretyków lub menedżerów, którzy odnieśli krótkotrwały, lecz spektakularny sukces, co znajduje odbicie w lawinie publikacji w tej dziedzinie wiedzy.

Trzeba w związku z tym, dla uniknięcia ewentualnych nieporozumień, z całą skromnością uświadomić czytelnikowi, że przedstawione w tym podręczniku poglądy bynajmniej nie pretendują do uznania ich za prawdy absolutne, jedyne i niepodważalne. Wręcz przeciwnie, nawet gdy zawierają one szerszy przegląd koncepcji czy omawiają ich ewolucję to prezentują tylko pewien nurt myślenia właściwy autorowi rozdziału, chociaż naturalnie – ze względu na przeznaczenie podręcznika – staramy się zachować zgodność zawartych w nim stwierdzeń z najszerszej akceptowanymi poglądami innych autorów, choć i to podlega oczywiście jedynie subiektywnym kryteriom oceny.

Jerzy Bogdanienko

Rozdział 1

Organizacja i zarządzanie – podstawowe pojęcia

Jerzy Bogdanienko

1.1. ISTOTA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

PRECYZOWANIE PODSTAWOWYCH POJĘĆ

Organizacja jest rozumiana najprościej jako zespół ludzi, wyposażonych w odpowiednie środki, powołany do wspólnego wykonywania określonych zadań, tak, aby osiągnąć wyniki lepsze od możliwych do uzyskania przez te osoby indywidualnie. Organizacja w tym sensie jest więc tworem sięgającym początków świadomej działalności ludzkiej, ponieważ można uznać, że już człowiek pierwotny, podejmując działalność zespołową, gdy przydzielał różne zadania poszczególnym członkom grupy i wyposażał ich w odpowiednie narzędzia, tworzył organizację. **Organizację można bowiem uznać za wynik procesu organizowania podejmowanej działalności**, służącej do uzyskania jednoznacznie określonych celów, opartej na podziale pracy i systemie koordynacji takiej podzielonej pracy, zwłaszcza jeśli tak uporządkowana działalność jest realizowana przez jakiś dłuższy okres.

Mówiąc o organizacji, wielu autorów cytuje Tadeusza Kotarbińskiego, który definiując to pojęcie pisał, że organizacja jest pewną całością – taką, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia wspólnego działania. Definicja ta eksponuje celowościowy charakter organizacji, w którym elementy składowe spełniają role podporządkowane.

Pojęcie „**organizacja**” jest bardzo ważne, ale – jak wynika z tego, co powiedzieliśmy wyżej – bywa ono różnie rozumiane, ponieważ może być używane w sensie czynnościowym jako organizowanie – to znaczy wprowadzanie ładu do jakiejś działalności, albo jako ważniejsze, rzeczowe rozumienie tego słowa, czyli takie, jakie zostało przyjęte wyżej. W tym sensie organizacja jest rozumiana jako **zespół ludzi, którym przydzielono konkretne zadania w ramach realizowanego celu i stworzono warunki do ich wykonywania, a więc nie tylko wyposażono ich w odpowiednią kombinację zasobów (narzędzia, materiały i wszystko co do pracy jest potrzebne), lecz także stworzono im właściwe stanowiska pracy i najczęściej zgromadzono ich w miejscu specjalnie przystosowanym do realizacji konkretnych działań.**

Często wymienia się więc następujące charakterystyczne cechy organizacji:

- wyposażenie w odpowiednie zasoby,
- połączenie ludzi jako podstawowego czynnika twórczego,
- celowe zorientowanie,
- ustrukturalizowanie,
- posiadanie wspólnego członu kierowniczego – zarządu,
- rozmyślne zachowanie się,
- zdolność do utrwalania pozytywnych wzorców działań,
- współdziałanie z otoczeniem.

EWOLUCJA KONCEPCJI ORGANIZACJI

Organizacje, w klasycznym podejściu, wywodzącym się od Fredericka W. Taylora, były porównywane do maszyn – traktowane jak całości zbudowane z ząbajających się części, z których każda z nich odgrywa jasno zdefiniowaną niezmienną rolę, wypełnianą z maksymalną wydajnością, według jednoznacznych instrukcji. Głównym celem zarządzania jest w takim ujęciu uzyskanie maksymalnej intensywności pracy wszystkich ogniw organizacji, zwłaszcza maksymalne wykorzystanie fizjologicznych możliwości robotników, traktowanych jak narzędzia.

Mechanistyczne ujęcie rozciągało się również na funkcjonowanie organizacji jako całości i dotyczyło nie tylko działalności produkcyjnej, lecz także funkcjonowania biur i rozmaitych instytucji. Dążyło do zapewnienia harmonijnego współdziałania jej części składowych, co wymagało precyzyjnego określenia zasad i procedur obowiązujących w tym zakresie.

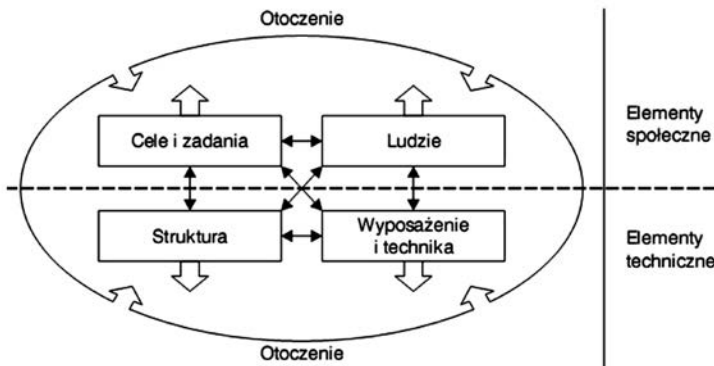
Wraz ze zwiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa powstaje struktura organizacyjna, zawierająca komórki o jasno i szczegółowo zdefiniowanych kompetencjach, powiązanych przejrzysto wytyczonymi liniami poleceń, komunikowania się, koordynacji i kontroli, tworząc perfekcyjną „maszynę administracyjną”.

Organizacje zaprojektowane i kierowane tak, jak gdyby były maszynami, najwyraźniej zostały przedstawione u Maxa Webera w jego teorii biurokracji, rozumianej jako sposób sprawowania władzy legalnej, to jest realizowanej z mocy prawa, a więc uzyskanej z mianowania lub wyboru i realizowanej przy wykorzystaniu odpowiedniego aparatu urzędniczego. **Max Weber był twórcą koncepcji organizacji, utożsamianej z typem idealnym**, opisującej jednoznacznie strukturę i zasady funkcjonowania instytucji nastawionej na bezosobowość, szybkość i sprawność funkcjonowania.

Obecnie termin „biurokracja” budzi wiele negatywnych skojarzeń, ale twórcy teorii widzieli w niej też wiele zalet, ze względu na oczekiwaną od niej niezawodność działania i powtarzalność wyników oraz obiektywizm w działaniu uczestników organizacji, zmuszonych do stosowania jednoznacznych procedur.

Dla podniesienia efektywności wykonywanych działań jest dokonywany zatem wewnętrzny podział pracy, który polega na rozczłonkowaniu całej działalności gospodarczej na wiele odrębnych zadań i czynności. Taki podział pracy ma na celu tworzenie stanowisk i komórek organizacyjnych. Strukturą organizacyjną jest więc wewnętrzne uporządkowanie jakiejś celowo zorganizowanej całości, w postaci układu tworzących ją elementów i więzi między nimi.

Rysunek 1.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny



Źródło: Opracowano na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 46.

Rozwinięciem i udoskonaleniem tego modelu stało się porównanie organizacji do organizmu, które okazało się niezbędne między innymi ze względu na brak możliwości wyjaśnienia zachowania się organizacji w warunkach kryzysowych, gdy musi się ona pozbyć części zasobów i nadal funkcjonować. W przypadku mechanizmu nie byłoby to możliwe, a w rzeczywistości wiele firm działa nadal po sprzedaży części majątku i zwolnieniu części załogi, stało się **porównanie organizacji do organizmu**.

W tym ujęciu, organizacja z założenia: musi realizować wymianę z otoczeniem, powinna funkcjonować w warunkach równowagi, osiąganey dzięki harmonijnemu współdziałaniu poszczególnych jej ogniw, przechodzi przez kolejne stadia rozwojowe, takie jak: narodziny, wzrost, stabilizacja i schyłek działalności, a głównym jej dążeniem nie jest realizacja jednego, z góry określonego, konkretnego celu, lecz przetrwanie i rozwój, co wymaga właśnie ciągłego dostosowywania się do otoczenia i zachodzących w nim zmian. W sytuacjach kryzysowych, gdy trzeba się pozbyć części czynników produkcji, na przykład zwolnić pracowników lub sprzedać część majątku, przedsiębiorstwo funkcjonuje, korzystając jak organizm z tzw. sadła organizacyjnego, to znaczy z ukrytych rezerw. Polega to na lepszym wykorzystywaniu materiałów i energii lub bardziej intensywnej pracy ludzi i maszyn. Ten model, choć bliższy rzeczywistości, nie wyjaśnia jednak przyczyn konfliktów w przedsiębiorstwie, które – jak pokazaliśmy – zdarzają

się obecnie coraz częściej, a w warunkach harmonijnej współpracy – jak to ma miejsce w przypadku poszczególnych części ciała w organizmie – nie powinny one przecież występować.

Podobnych analogii można formułować bardzo wiele, w różnych odmianach i z różnych punktów widzenia. Szczególnie ciekawie przedstawił to G. Moran (1998), a w polskiej literaturze K. Obłój (1986). Oprócz wyżej wymienionych, przedstawimy przykładowo jeszcze tylko kilka ujęć najczęściej spotykanych w literaturze.

Model procesowy polega na traktowaniu działalności prowadzonej w organizacji jako procesu, w którym przetwarzają się zasoby wprowadzane do organizacji jako czynniki produkcji (na przykład środki finansowe, materiały, zasoby ludzkie itp.), a więc „Wejście” w wyniki działalności (na przykład wyroby i usługi o odpowiedniej jakości), a więc „Wyjście”, i **dąży do maksymalizacji relacji: wyniki/nakłady**, co jest określane jako produktywność zasobów. Takie podejście ma istotne znaczenie, ponieważ legło u podstaw niektórych nowoczesnych metod zarządzania i sposobów usprawniania działalności organizacji, takich jak logistyka czy reengineering, i coraz częściej obecnie jest przedmiotem uwagi specjalistów. Ujmują one prowadzoną działalność jako procesy – łańcuchy powiązanych zadań, które należy usprawniać, uwzględniając stopień, w jakim przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta. W tradycyjnym ujęciu, model procesowy jest podstawą wyjściową dla formułowania metod zarządzania operacyjnego, które zajmuje się sterowaniem procesem transformacji. Polega on na określaniu sposobów jak najefektywniejszego przekształcania zasobów w produkty i usługi, poprzez optymalizację sposobów rozwiązania konkretnych problemów wykonawczych w zakresie realizowanych operacji, stojących przed menedżerem, opracowującym metody realizacji zadań produkcyjnych. W rozwiniętej postaci przeradza się to w **systemowe podejście do zarządzania**, uwzględniające najpełniej złożoność organizacji jako uporządkowanej całości oraz eksponujące powiązania wewnętrzne i zewnętrzne, które warunkują sprawne jej funkcjonowanie. Podejście to **wyraża się w traktowaniu działalności, podlegającej zarządzaniu, jako systemu, w postaci zbioru elementów o określonej strukturze i sprecyzowanych relacjach między elementami tego systemu i otoczeniem.**

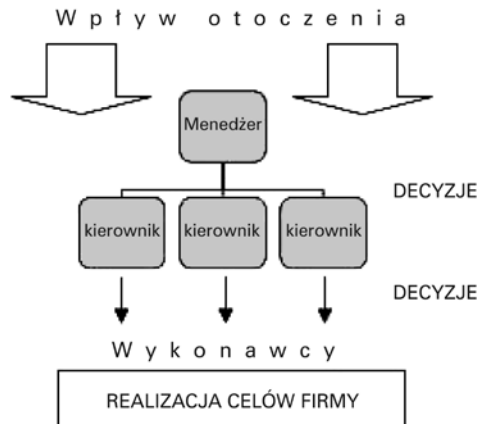
W systemie takim można wyróżnić:

- człon zarządzający,
- system zarządzany i jego podsystemy,
- otoczenie systemowe.

Ujęcie systemowe kładzie szczególny akcent na fakt, że organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu, które najogólniej definiuje się jako zbiór elementów, które jej nie stanowią. **Organizacje są systemami względnie otwartymi**, co znaczy, że każda organizacja jest podmiotem działania wyodrębnionym z otoczenia w sensie organizacyjnym, prawnym i ekonomicznym, gdyż dysponuje samodzielnie określonymi składnikami majątkowymi, ale fakt wyodrębnienia organizacji z otoczenia nie oznacza, że jest ona od otoczenia niezależna. Z niego czerpie bowiem najróżniejsze zasoby niezbędne do jej funkcjonowania i w nim

upłynnia swoje produkty, co nadaje sens jej istnieniu, a zatem bez tej wymiany przetrwanie organizacji nie jest możliwe.

Rysunek 1.2. Organizacja otwarta



Model kulturowy zakłada, że organizacje są minispoleczeństwami, które mają własne, odrębne wzory kultury zachowań, związane z ich celami. Tak więc jedna organizacja przede wszystkim może starać się kształtować więzi między jej członkami, aby stworzyć ściśle powiązany zespół; inna – dążyć do utrwalenia przekonania, że jest najlepsza w branży; czasem w organizacjach istnieje nawet wiele różnych i rywalizujących ze sobą systemów wartości. Każda grupa może się posługiwać własnym specjalistycznym słownictwem i zestawem ulubionych pojęć i idei przy określaniu priorytetów w swoim działaniu, co niekiedy powoduje, że komunikują się one z trudnością z innymi grupami i może prowadzić do konfliktów. Dlatego dla kierownika ważne jest poznanie wewnętrznych motywów poszczególnych wykonawców i podejmowanie próby przekształcanie ich zgodnie z potrzebami sprawnego działania. Na tym tle powstało dość powszechnie uznawane zalecenie, aby kierować uwagę także na symboliczne aspekty życia organizacji, obejmujące: wartości, ceremonie oraz inne praktyki społeczne, aby działanie kierownicze było skuteczne. Mówimy więc o zarządzaniu kulturą organizacji, która ma istotny wpływ na atmosferę w zakładzie pracy, motywację i uzyskiwane wyniki. Komplikuje się to jednak coraz bardziej w miarę nabierania przez firmy międzynarodowego charakteru, rodzącego potrzebę radzenia sobie przez menedżerów z coraz większą kulturą różnorodnością.

Organizacje mogą być traktowane również jako **systemy polityczne**, jeśli przez politykę organizacji rozumie się grę koncentrującą się na relacjach między zróżnicowanymi interesami indywidualnymi, grupowymi oraz władzą, w warunkach, gdy ludzie różnie myślą i chcą różnie działać. To zróżnicowanie wytwarza napięcia i konflikty, które trzeba rozładowywać. Pracownicy mają różne cele, pragnienia, oczekiwania i nastawienia, które sprawiają, że podejmują działanie w takim,

a nie w innym kierunku. Występuje wśród nich dążenie do zdobycia przewagi nad innymi i zajęcia jak najkorzystniejszej pozycji, co prowadzi do stałego konkurowania i stanowi podłoże konfliktów, a konflikt rodzi się zawsze wtedy, kiedy następuje sprzeczność interesów. Środkiem, przy użyciu którego są w końcu rozwiązywane konflikty, jest władza, opierająca się na kontrolowaniu zasobów, od których jest zależna organizacja i jej członkowie. Dlatego w każdej firmie toczy się ciągła walka o dostęp do wszystkich istotnych zasobów: finansowych, rzeczowych i informacyjnych, a zarządzanie konfliktem i negocjacje stanowią kolejne niezbędne uzdolnienia współczesnego menedżera. Trzeba wszakże przypomnieć tutaj przedstawiony wcześniej przez Mary Follett pogląd, który obecnie jest w większości akceptowany, że konflikty – jako zderzenie różnych kryteriów wyznaczania celów i różnych koncepcji przeznaczenia zasobów – nie są złem, gdyż świadczą o zaangażowaniu pracowników, a ich brak może być świadectwem szkodliwego marazmu.

Zrozumienie konfliktogennej natury organizacji prowadzi do porównania organizacji do gry, która to metafora zyskuje coraz więcej zwolenników. Wskazuje się w niej, że uczestnicy, mając różne interesy, nawiązują różne koalicje i na zasadzie przetargu dążą do zdobycia jak największych wpływów, które pozwalają także ustalać reguły gry – zasady funkcjonowania organizacji – zgodnie ze swoimi potrzebami.

Cała ta gra powinna być, na ile to możliwe, kontrolowana przez kierownictwo, aby – mimo wszystko – prowadziła do wspólnego celu wytyczonego przez organizację. Przedstawiona metafora pomaga zrozumieć jak trudno jest mówić o racjonalności organizacji, ponieważ racjonalność ma źródło w interesach, a zatem zmienia się w zależności od punktu widzenia i układu sił. Na tym gruncie wyrosło sytuacyjne podejście do zarządzania wskazujące, że nie ma jednej dobrej i uniwersalnej metody kierowania organizacją, a powinny być one dobierane w zależności od okoliczności, cech zatrudnionych pracowników, specyfiki procesu produkcyjnego itp.

Teoria sytuacyjna głosi więc, że wybór najodpowiedniejszej metody zarządzania zależy od zadania, które trzeba wykonać, od jakości wykonawców oraz od otoczenia, w którym trzeba działać, a realizując zarządzanie należy się troszczyć przede wszystkim o osiągnięcie „dobrego dopasowania” wszystkich współdziałających elementów.

ZARZĄDZANIE – ELEMENT OŻYWIAJĄCY ORGANIZACJĘ

Pojęcie „zarządzania” było formułowane w literaturze wielokrotnie, na wiele sposobów. Według Jana Zieleniewskiego – klasyka polskiej myśli naukowej w tej dziedzinie – **zarządzanie to wszelkie działania, zmierzające do spowodowania funkcjonowania ludzi i rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi zarządza.**

Zarządzanie – inaczej mówiąc – jest to proces polegający na podejmowaniu decyzji, zapewniających wykorzystanie określonych zasobów dla osiągnięcia

pożądanych celów, określonych przez właściciela organizacji, oraz na koordynowaniu aktywności mających współpracować ze sobą ludzi zaangażowanych w tę działalność, tak aby osiągnąć rezultaty, które są trudne do uzyskania przez osoby indywidualnie. Zarządzanie określa się więc często najkrócej, jako **proces realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi, wyposażonych w odpowiednie środki**. Definicja ta zwraca uwagę na fakt, że kierownicy osiągają cele organizacji, poprzez wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonywania ich przez nich samych, pracują więc zazwyczaj – jak to się potocznie mówi – głową, a nie rękami, co charakteryzuje istotę funkcji kierowniczych. Ale trzeba jednocześnie podkreślić – gdyż nie jest to ujęte w definicji wprost, a jednak stanowi istotny, nieodzowny aspekt zarządzania – że zarządzanie to nie tylko oddziaływanie na wykonawców, ale cały zestaw działań organizujących ich pracę, a więc także precyzowanie celów, określanie niezbędnych zasobów materialnych i rozmieszczanie ich w przestrzeni oraz zapewnianie dopływu ich strumieni we właściwe miejsca i w odpowiednim czasie, jak również obmyślanie właściwych sposobów postępowania w trakcie realizacji celów i kontrolę przebiegu wykonywanej pracy. **Zarządzanie ma charakter sprawczy** – powoduje właściwe działanie i jest realizowane na wielu poziomach, więc z różnym stopniem ogólności, o różnym dla wszystkich zasięgu czasu, na wszystkich szczeblach kierowniczych – poczynając od kierownictwa naczelnego, a kończąc na majstrach, nadzorujących poziom wykonawczy. Jest więc czymś, co ożywia organizację.

Pojęcie „zarządzania” bliskie jest kierowaniu, ale na ogół uważa się, że nie są to pojęcia tożsame. **Zarządzanie może być rozumiane jako szczególny rodzaj kierowania, w którym podstawą oddziaływania jest sformalizowana hierarchia nadrzędności**. Oznacza to, że ktoś, kto zarządza – kieruje w określonej strukturze, mając przypisane funkcje władcze – może wymagać od wykonawców posłuszeństwa, wpływając na zachowanie podwładnych za pomocą przydzielonego mu, zgodnie z ustalonymi zasadami funkcjonowania danej organizacji, zestawu bodźców: nagród i kar. **Kierowanie w ujęciu ogólnym jest wtedy pojęciem szerszym od zarządzania**, możemy rozumieć przez nie również wszelkie podejmowane działania, prowadzące do wykorzystania zasobów przez zespół do osiągnięcia określonego celu, uzgadniane między wykonawcami *ad hoc*, także w sposób niesformalizowany, a rola wyłonionego kierownika ogranicza się do podejmowania decyzji nieobarczonych sankcjami w przypadku ich niewykonania, polegających na podziale zadań, przydziale zasobów itp., albo nawet na wymuszaniu pewnych działań drogą zastraszania określonej grupy wykonawców, przy nielegalnym wykorzystaniu zasobów przez osobę nieuprawnioną itp. (na przykład gangster kierujący pracą ujętych zakładników przy opróżnianiu sejfów bankowych). Trzeba jednak w tym miejscu powiedzieć, że najczęściej posługujemy się pojęciem „kierowania” w wąskim znaczeniu. Wówczas jest ono traktowane jako jedna z funkcji zarządzania, które są omawiane dalej, bliska Fayolowskiemu rozkazodawstwu, sprowadzająca się wyłącznie do bezpośredniego oddziaływania na ludzi – co polega na wydawaniu poleceń i czuwaniu nad ich realizacją, a więc

na operatywnym sterowaniu pracą wykonawców. To przede wszystkim skłania do wyraźnego rozróżniania tych pojęć przez przyjęcie, że **zarządzamy organizacją, a kierujemy ludźmi**.

Są również zwolennicy poglądu, że zarządzania i jego funkcji nie można jednoznacznie sprecyzować i jest ono – najprościej mówiąc – sztuką „porządkowania chaosu”. Wielu autorów podręczników zajmujących się biznesem stwierdza zresztą, że zarządzanie właśnie bardziej przypomina sztukę niż nauki ścisłe i oprócz wiedzy wymaga bliżej niesprecyzowanych uzdolnień bliskich intuicji – umiejętności działania w warunkach nie do końca określonych. Stanisław Sudol (2006) – ceniony znawca problematyki przedsiębiorstwa – tak pisze w swojej najnowszej publikacji: „Zarządzanie jest w pierwszej kolejności działaniem praktycznym, dalej – jest nauką, ale można ją widzieć też jako pewnego rodzaju sztukę, nie poddającą się rygorom analizy naukowej, będącą modelem postępowania, opierającym się na wizji, wyobraźni i intuicji. To powoduje, że nieraz znakomitymi menedżerami są osoby bez wykształcenia menedżerskiego, ale posiadającymi w wysokim stopniu tę wizję, wyobraźnię i intuicję oraz cechy przywódcy”.

Można też się zgodzić z poglądem, że w – określanej coraz częściej jako typowa – sytuacji funkcjonowania współczesnych firm w warunkach niepewności i ryzyka, którą narzucają zakłócenia w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa i wewnętrzne konflikty interesów, zarządzanie nimi faktycznie coraz bardziej ma charakter zbliżony do gry z naturą, co wymaga uwzględniania wpływu czynników losowych, a kierownicy wielu firm zachowują się jak podczas gry w pokera, gdzie optymalna strategia jest mieszanką blefu i rzeczywistych silnych stron firmy, a najważniejszą umiejętnością menedżera jest zdolność radzenia sobie ze zmiennością otoczenia, w którym organizacja musi funkcjonować.

Można powiedzieć przekornie, że zarządzanie to jest to, co robią ludzie kierujący organizacjami. Wśród klasyków nauk o zarządzaniu największy wkład w zakresie uporządkowania wczesnych poglądów, dotyczących funkcjonowania organizacji, i wzbogacenia ich o własne koncepcje, wniósł już przed stu laty francuski inżynier Henri Fayol – dotąd zachowały one w znacznym stopniu swoją aktualność. Uważał on, że zdolności menedżerskie nie są wrodzone, ale że zarządzania można się nauczyć, pod warunkiem, że sformułowane będą podstawowe zasady i ogólna teoria w tym zakresie. Ogromne znaczenie przywiązywał więc Fayol do sformułowanych przez siebie, ale uwzględniających najważniejsze, wcześniejsze poglądy innych specjalistów, **czternastu zasad zarządzania**, mających zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji. Zostały one omówione w rozdziale 3.1.

Henri Fayol badał postępowanie kierowników i na tej podstawie przedstawił **teorię uzdolnień kierowniczych**, wymieniając sześć grup umiejętności, które powinien mieć kierownik, aby mógł skutecznie działać: techniczne, handlowe, finansowe, ochronne, rachunkowe, kierownicze (administracyjne), a ich pożądana struktura jest zależna od pozycji kierownika w hierarchii organizacyjnej.

Te spostrzeżenia zachowały aktualność do dzisiaj. Wprawdzie uzdolnienia kierownicze klasyfikuje się obecnie w podręcznikach zarządzania często w spo-

sób uproszczony, agregując je nie ze względu na przedmiot, ale ze względu na specyfikę, dzieląc na **konceptyjne, związane ze stosunkami międzyludzkimi, oraz techniczne**, jednak nadal uważa się, że ich pożądana struktura różni się w zależności od szczebla zarządzania.

Rysunek 1.3. Kompetencje kierowników różnych szczebli w strukturze organizacji

Szczepel zarządzania		
Najwyższy	Średni	Najniższy
Umiejętności koncepcyjne		
Umiejętności społeczne		
Umiejętności techniczne		

Umiejętności koncepcyjne polegają na zdolności do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Umiejętności społeczne – na nawiązywaniu kontaktów międzyludzkich i sprawnym porozumiewaniu się. Umiejętności techniczne – na wykonywaniu zadań, związanych z prowadzeniem konkretnej działalności. Z tych wszystkich umiejętności środkowa grupa dotyczy w jednakowym stopniu każdego szczebla zarządzania, natomiast – jak wynika z przedstawionego wyżej schematu – koncepcyjne umiejętności wymagane są głównie na najwyższym szczeblu, a techniczne na najniższym, podobnie jak to wcześniej zauważył Fayol.

Na najwyższym szczeblu zarządzania najważniejsze stają się specyficzne kompetencje: strategicznego myślenia oraz właściwej koordynacji, a także integrowania różnych interesów, co wymaga zdolności postrzegania organizacji jako całości oraz zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji wpłynie na całość. Kierownikowi tego szczebla niezbędne są umiejętności dostrzegania warunków ograniczających oraz pojawiających się sposobności na zewnątrz organizacji, a także wzajemnych związków między różnymi czynnikami oraz samodzielnego rozwiązywania problemów tak, aby podjęte przez niego działania najlepiej służyły interesom całej firmy.

Z sześciu wyżej wymienionych zakresów umiejętności kierowniczych, Fayol główną uwagę skupiał na ostatnim. **Zdefiniował on zakres funkcji sprawowanych przez kierownika, zwanych przez niego administracyjnymi, czyli właściwego**

zarządzania. Określają one charakter działań wypełnianych przez menedżera za pomocą pięciu funkcji: **planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania.** Według tej koncepcji, planowanie oznacza badanie przyszłości i obmyślanie celów i kierunku działania, umożliwiając ich zrealizowanie; organizowanie – to mobilizowanie materialnych i ludzkich zasobów organizacji niezbędnych do wprowadzenia planów w życie oraz przydzielanie tych zasobów poszczególnym wykonawcom; rozkazywanie – to wyznaczanie zadań dla pracowników i doprowadzenie do tego, aby je skutecznie wykonywali; koordynowanie – to łączenie i zapewnienie harmonijnego funkcjonowania zasobów do osiągnięcia pożądaných celów; kontrolowanie – to sprawdzanie przebiegu realizacji planów, zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi poleceniami. W miarę upływu czasu, wymowa i charakter tych funkcji w znacznym stopniu ulegały zmianom, co szczególnie wyraźnie widać na przykładzie sposobu oddziaływania na ludzi, który ewoluował od rozkazywania do przywództwa, ale konieczność spełniania zadań kierowniczych w podobnym zakresie pozostała niezmienną i nadal jako podstawowe wymienia się przynajmniej cztery funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Czasem dodaje się inne funkcje zarządzania, uszczegółowiając ten podział, szczególnie **często wyodrębniając zatrudnianie i gospodarowanie kadrami jako specyficzną funkcję zarządzania**, aby podkreślić znaczenie potencjału ludzkiego dla powodzenia każdego przedsięwzięcia. W takim układzie będziemy więc prowadzić nasze rozważania w dalszych rozdziałach tego podręcznika.

Możemy ostatecznie na podstawie dotychczasowych rozważań uznać, że **kierownik to osoba zajmująca się planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem działalności przedsiębiorstwa, spełniająca swoje funkcje za pomocą procesu podejmowania decyzji, przy wykorzystaniu właściwego systemu komunikacji**, a więc porozumiewania się z innymi pracownikami w formie wymiany informacji i przekazywania poleceń, oraz kontaktowania się z otoczeniem organizacji, aby osiągnąć jak najwyższą efektywność przy realizowaniu przyjętych celów.

Na pracę kierownika składają się **trzy grupy podstawowych ról kierowniczych**, które umożliwiają realizację funkcji, jakie powinien spełniać. Są to role: **międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne**, które według Henry’ego Mintzberga dają się podzielić na dziesięć ról szczegółowych, które omawiamy w rozdziale 3.4.

Są jednak również zwolennicy poglądu, że funkcji, ról i umiejętności zarządzania nie można jednoznacznie sprecyzować i – najprościej mówiąc – jest to sztuka „porządkowania chaosu”, która wymaga elastycznego, często intuicyjnego działania obciążonego ryzykiem.

W związku z tym warto odnotować ciekawe spostrzeżenie H. Mintzberga, który prowokacyjnie stwierdził w wyniku swoich badań: „Zapytaj menedżera, co robi, a prawdopodobnie powie ci, że planuje, organizuje, koordynuje i kontroluje. Potem obserwuj, co robi w rzeczywistości. Nie bądź zaskoczony, jeśli tego, co zobaczysz, w żaden sposób nie będziesz mógł odnieść do tych czterech słów”.

Cechą działalności menedżera jest bowiem **praca w cyklu otwartym**, to znaczy bez jednoznacznego początku i końca, co można porównać do rozwiązywania jednego nieustannie zmieniającego się problemu, który jest stale modyfikowany pod wpływem niestabilnego otoczenia. Występuje rozczłonkowanie dnia pracy na wiele pojedynczych zdarzeń, z których pilniejsze, czasem nieplanowane, wypierają inne, a przy rozwiązywaniu problemów dominuje komunikacja werbalna, co oznacza poświęcanie dużej ilości czasu rozmowom, spotkaniom, wizytom, telefonom oraz zdobywaniu wiedzy i informacji potrzebnych do podjęcia decyzji przez słuchanie i stawianie pytań – o rodzaju funkcji decyduje ich treść.

Czasami formułuje się nawet **pogląd o symbolicznej roli kierownika**, która służy jedynie utrwalaniu wśród pracowników przekonania, że nie są oni zdani na własne siły, co ma znaczenie mobilizujące oraz polega na reprezentowaniu instytucji na zewnątrz, a jednocześnie pozwala personalizować, czyli przypisywać jednej, stojącej u władzy osobie uznanie, jeśli osiągnany jest sukces całej organizacji, lub odpowiedzialność, jeśli występuje niepowodzenie. W pewnych sytuacjach może ona ponosić konsekwencje w postaci odpowiedzialności za sprawy, na które nie ma pełnego wpływu i można powiedzieć, że za to między innymi wypłacane jest jej wysokie wynagrodzenie. Symboliczna rola kierownika, oznacza więc, że jego wpływ na wyniki jest stosunkowo niewielki, a głównie chodzi o to, aby reprezentował przedsiębiorstwo i sprawiał pozytywne psychologiczne wrażenie sprawowania nadzoru nad całością, co daje poczucie bezpieczeństwa pracownikom i wzmacnia organizację funkcjonującą samoczynnie według określonych zestawów ustalonych reguł.

PLANOWANIE – FUNDAMENTALNA FUNKCJA ZARZĄDZANIA

W zakresie zarządzania niewątpliwie funkcją podstawową, ponieważ nadrzędną i wyprzedzającą pozostałe, jest planowanie. **Planowanie to proces podejmowania decyzji, obejmujących wyznaczenie celów organizacji w konkretnej perspektywie czasu, i określania sposobów ich osiągnięcia oraz niezbędnych do tego zasobów**, przy uwzględnianiu pełnego zakresu skutków podjętych działań.

Planowanie prowadzi do zaprojektowania całego ogólnego porządku, według którego przebiega działalność organizacji i warunkuje jej sprawność, gdyż określa niezbędne nakłady i czas potrzebny do zakończenia zadań. Wyprzedza ono inne funkcje zarządzania, dlatego jest obarczone ryzykiem, ale właśnie dlatego jest nieodzowne, ponieważ zapewnia świadome działanie, zmniejszając po omacku skutki postępowania w działalności gospodarczej.

Prawidłowe **planowanie wymaga dostrzeżenia długookresowych konsekwencji bieżących działań i – przy podejmowaniu decyzji – gotowości poświęcenia krótkookresowych zysków dla długoterminowych korzyści**, bo to jest często bardziej opłacalne, a jednocześnie wymaga zrozumienia, czym można kierować, przy jednoczesnym uświadomieniu sobie i pogodzeniu się z tym, na co nie mamy wpływu. Jego

potrzeba wzrasta ze względu na: zwiększoną złożoność prowadzonych procesów i wynikającej z tego coraz trudniejszej koordynacji realizowanych działań, komplikowanie się działalności wytwórczej powoduje, że mamy do czynienia z rozbudowanym systemem powiązanych ze sobą działań i procesów, wymagających całego systemu współzależnych decyzji, większe nakłady inwestycyjne ze względu na coraz większą skalę działalności i w konsekwencji – większe rozmiary skutków decyzyjnych, zarówno pozytywnych jak i wynikających z ryzyka popełnienia błędu.

Plany są dlatego ważne, że – jak się podkreśla w literaturze – są wytycznymi, dzięki którym:

- organizacja ma wyznaczone cele określające kierunki jej rozwoju;
- dokonuje się przydziału środków potrzebnych do realizacji celów;
- członkowie organizacji, działając zgodnie z wybranymi celami, właściwie koncentrują podejmowane wysiłki;
- możliwe jest sprawdzanie postępów w realizacji celów, tak aby można było podjąć działania korygujące.

Planowanie ma charakter uniwersalny, gdyż realizują go wszystkie jednostki – małe i duże oraz dotyczy krótkiego i długiego horyzontu czasu. Plany mają przy tym charakter hierarchiczny realizowany na wszystkich szczeblach zarządzania. Pierwszym krokiem realizowanym w ramach zarządzania strategicznego jest ustalenie ogólnych celów organizacji, łącznie z tym najważniejszym, który jest zazwyczaj formułowany jakościowo i określa powód, dla którego została ona utworzona – zwany misją organizacji. Ten temat rozwinięty jest w rozdziale 2.

Na bazie misji wytyczane są inne cele długookresowe. Przykładowy zakres celów strategicznych pokazuje rysunek 1.4.

Rysunek 1.4. Długookresowe cele organizacji

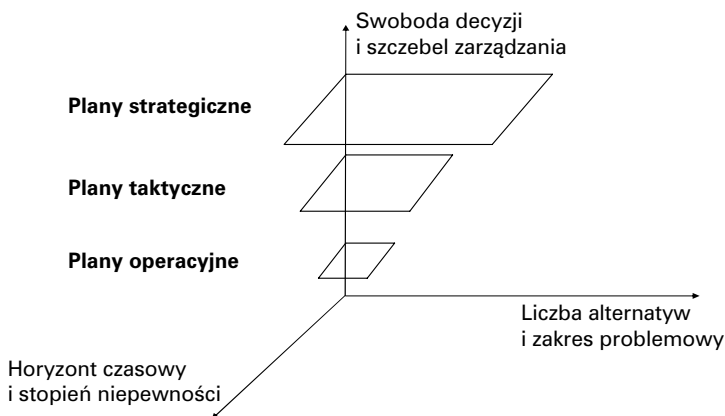


Te cele mogą być rozbudowywane i rozmaicie interpretowane, co pokazuje rysunek 1.4., ale najważniejsze jest to, że są ze sobą współzależne.

Plany opracowywane są na wszystkich szczeblach zarządzania i mają różny zakres, zasięg czasowy i różną szczegółowość. **Plany strategiczne** ustalane na naj-

wyższym szczeblu zarządzania wytyczają zasadnicze kierunki działania, tłumaczące misję na podstawowe zadania kierunkowe, wyrażone ilościowo w postaci najbardziej ogólnych wskaźników, wyznaczających skalę działalności i pożądaną pozycję organizacji na tle konkurentów. Mają one charakter decyzji o zasięgu najbardziej długoterminowym, który sensownie można rozpatrywać bez popadania w iluzje, i o skutkach trwałych, trudnych do odwrócenia, ze względu na ich oddziaływanie na całość organizacji. Określane na następnym szczeblu zarządzania **plany taktyczne** dezagregują te cele na zbiorcze zadania dla poszczególnych pionów i komórek, ustalając je w krótszej perspektywie czasowej, oraz formułują ogólne procedury, wyznaczające ramy szczegółowego działania. **Plany operacyjne** zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące wdrożenia planów taktycznych w codziennych warunkach w trakcie wykonywania operacji produkcyjnych, zapewniając szczegółowy przydział zadań i środków poszczególnym wykonawcom oraz terminów realizacji.

Rysunek 1.5. Zróżnicowanie specyfiki planów poszczególnych szczebli



Źródło: Opracowano na podstawie: A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 14.

Dla rozróżnienia tych dwóch rodzajów planowania często stwierdza się, że **planowanie strategiczne koncentruje się na robieniu właściwych rzeczy (skuteczność), a planowanie operacyjne na robieniu ich we właściwy sposób (sprawność)**. Uwzględniając natomiast szanse odniesienia sukcesu przez firmę i rolę zarządzania strategicznego w tym zakresie, można powiedzieć, że dobra strategia zapewni powodzenie działalności w przypadku realizacji dobrej taktyki, zapewniającej efektywne działanie firmy; w przypadku zaś dobrej strategii, polegającej na trafnym wyznaczeniu dróg rozwojowych, ale złej taktyki, powodującej nieefektywne działanie, będziemy mieli do czynienia z trwałym, ale mozolnym egzystowaniem; jeżeli natomiast strategia będzie niewłaściwa to dobra taktyka przedłuży jedynie agonię firmy, a zła doprowadzi ją do szybkiego upadku.

Z tego wynika, że dobra strategia może być zaprzepaszczone w wyniku nieefektywnej działalności firmy, zaś zła strategia mimo wszystko pozwala na jej funkcjonowanie, jeśli decyzje na niższych szczeblach są racjonalne, choć nie wróży to długoterminowego sukcesu.

Ze względu na zmienność otoczenia, obecnie dość często kwestionuje się możliwość trafnego planowania, a zatem i jego potrzebę. Z tym twierdzeniem nie można się jednak w pełni zgodzić, bowiem alternatywą byłoby działanie „po omacku”. Jest wprawdzie faktem, że odwrotnie niż w przeszłości – gdy zgodnie z klasycznym ujęciem traktowano otoczenie jako stabilne, a więc poznawalne i przewidywalne, zaś organizację jako uporządkowaną, a więc przewidywalną i sterowalną – obecnie dostrzega się konieczność działania i podejmowania decyzji w znacznym stopniu w warunkach niepewności i ryzyka; ale nie neguje to potrzeby planowania, tylko zmienia jego metodę i charakter. To nadaje sens stwierdzeniu „**Plan jest niczym. Planowanie jest wszystkim**”, którego sformułowanie przypisuje się amerykańskiemu generałowi i politykowi Dwightowi Davidowi Eisenhowerowi.

Coraz większego znaczenia nabiera zatem podejście określane jako **zarządzanie adaptacyjne**, związane z koncepcją zarządzania sytuacyjnego, które polega na umiejętności wprowadzania niezbędnych zmian. Powodzenie firmy zależy wówczas od rozwoju osobowości menedżerów i personelu, od skłonności do aktualizowania wiedzy i doskonalenia się, a intuicja staje się coraz bardziej cenioną zdolnością w zarządzaniu, które dotąd opierało się w decydującym stopniu na analizach racjonalnych i kalkulacji ilościowej. Hierarchiczny styl kierowania ustępuje miejsca zarządzaniu siecią, kooperacji i pracy w grupie, a postawa autokratyczna – humanizacji stosunków pracy, motywacji i współdziałaniu w podejmowaniu decyzji.

Ostatecznie możemy też przyjąć następującą, bardziej nowoczesną definicję: **Organizacja jest otwartym, bo poddającym się modyfikacji i połączonym z otoczeniem, systemem społeczno-technicznym, gdyż działają w nim ludzie i funkcjonują rzeczy; tworzonym po to, by skuteczniej realizować określone cele.**

Biorąc zaś pod uwagę wszystkie wyżej wymienione czynniki, możemy sformułować następujące **cechy współczesnego zarządzania: powinno być to zarządzanie uwzględniające aspekty społeczne, w tym kulturę organizacji, systemowe, a więc całościowe, oraz otwarte na zmieniające się otoczenie i elastyczne – to znaczy dostosowujące się do niego, a tam, gdzie jest to możliwe tak je kształtujące, aby jak najłatwiej można było zrealizować misję firmy i postawione przed nią cele, współtworząc zewnętrzne warunki jej funkcjonowania.**

OSOBY KIERUJĄCE ORGANIZACJĄ

Przeanalizujemy tutaj relację między pojęciami „kierownika”, „menedżera”, „przywódcy” i „przedsiębiorcy”.

Jeżeli za kierownika powinniśmy uznać każdego, kto sprawuje zdefiniowane przez nas wyżej funkcje zarządzania, to **mianem menedżerów będziemy określać kierowników najwyższego szczebla** – dyrektora naczelnego i jego najbliższych współpracowników merytorycznych – zarządzających całym przedsiębiorstwem, **będących profesjonalistami**, więc odpowiednio przygotowanych i **działających z upoważnienia właściciela**, a więc pełniących te role na zasadzie jakiejś formy umowy, będących zatem w istocie pracownikami najemnymi (choć trzeba przyznać, że w niektórych kulturach pojęcie „menedżera” odnosi się także do kierowników niższych szczebli).

Z naszego ujęcia wynika, że każdy menedżer jest kierownikiem, ale nie każdy kierownik – menedżerem, a także i to, że każdy właściciel przedsiębiorstwa (którego dalej nazywamy przedsiębiorcą) może być menedżerem, jeśli zarządza własną firmą, ale – oczywiście – nie każdy menedżer jest właścicielem firmy, którą kieruje.

Ponieważ często spotykanym, pozytywnie odbieranym określeniem jest „przywódca” zajmijmy się teraz tym pojęciem. Podstawą zdefiniowania przywódcy jest sposób wykonywania funkcji kierowniczych. **Przywódca to osoba wywierająca wpływ na innych**, umiejącą inspirować zespół tak, aby nakłonić współpracowników do pożądanых zachowań, **bez stosowania środków przymusu**, a jedynie przez pozyskiwanie zwolenników i uzyskiwanie poparcia dla swoich zamierzeń.

Prawdziwi przywódcy łączą w sobie takie cechy, jak: autorytet, entuzjazm, wiarygodność, skuteczność i umiejętność tworzenia potencjału organizacyjnego. W postępowaniu z ludźmi dążą przede wszystkim do: kładzenia akcentu na integrujące cele, wspierania i ułatwiania pracy, ułatwiania wzajemnego oddziaływania. Z psychologicznego punktu widzenia liderzy przewodzą, ponieważ potrafią przekonać ludzi, że lepiej niż inni rozumieją stojące przed nimi problemy. Ludzie godzą się na ich przewodnictwo, ponieważ potrafią oni mówić o proponowanych rozwiązaniach z przekonaniem, wykazując pewność siebie, wtedy, gdy inni mają wątpliwości, a także podejmować zdecydowane działania. Według tej grupy poglądów przywództwo, to nie domena intelektu czy poznania, ale domena uczuć.

Warto zauważyć, że wśród specjalistów toczy się dyskusja, czy menedżer powinien być raczej przywódcą czy raczej profesjonalistą, co innymi słowami można sprowadzić do starego pytania, czy zarządzanie jest nauką czy sztuką. Odpowiedź nie jest jednoznaczna, gdyż przywódca-wizjoner może nie mieć dostatecznych umiejętności praktycznych w postaci planowania i organizowania, aby koncepcje wcielić w życie, a niekiedy nawet ocenić ich realność, co może prowadzić firmę na manowce. Natomiast dobrze wykształcony menedżer może być pozbawiony wyobraźni, pozwalającej sformułować dalekosiężną wizję rozwojową, i dlatego – jak to najczęściej w życiu bywa – potrzebna jest właściwa proporcja obu tych cech, tylko nie bardzo wiadomo, jaka proporcja jest właściwa. Podsumowując ten fragment rozważań trzeba podkreślić, że nie każdy kierownik jest przywódcą, gdyż zależy to od sposobu, w jaki wywiera wpływ na ludzi, a także, że nie każdy przywódca musi

być kierownikiem, bo są takie osoby, które nie sprawują żadnej funkcji, ale mają autorytet, pozwalający w sposób nieformalny oddziaływać na ludzi ze swojego otoczenia. Szerzej na ten temat piszemy w rozdziale 4 niniejszej pracy.

Wyjaśnijmy na koniec pojęcie „przedsiębiorcy”. Koncepcja przedsiębiorcy jest niezbędna do zrozumienia powstania i zachowania się firmy. Przytoczmy więc kilka typowych definicji. **„Przedsiębiorcą jest osoba zajmująca się działalnością gospodarczą, odkrywająca potencjalnie zyskowe możliwości, organizująca i kierująca przedsięwzięciami, podejmująca w tym celu podstawowe decyzje o wykorzystaniu rzadkich zasobów”**. Wedle tej definicji przedsiębiorca staje się przede wszystkim inicjatorem jakiegoś przedsięwzięcia – „agentem zmiany”, ale znacznie częściej uważa się, że dodatkową niezwykle istotną cechą charakteryzującą przedsiębiorcę jest podejmowanie tej działalności na własne ryzyko: **„Przedsiębiorca to ktoś, kto ma prawo dysponowania zasobami firmy, gdyż ponosi odpowiedzialność za opłacenie tych zasobów, spoczywa na nim za to prawo do całego zysku lub obowiązek pokrycia strat, jakie pozostaną”**. Przedsiębiorca nie musi sam nimi zarządzać, **podejmuje jedynie kluczowe decyzje, co do kierunków działalności i ma prawo do wyznaczania i usuwania kierownika**.

Jak pisze S. Sudoł: przedsiębiorca to kluczowa postać w przedsiębiorstwie, gdyż jest głównym czynnikiem sprawczym decydującym o postępie. Gdy mówimy o cechach przedsiębiorcy najważniejsza wydaje się zdolność do podejmowania ryzyka w warunkach dużej niepewności i braku kompletnej informacji do czego potrzebna jest intuicja, odwaga i odpowiedzialność. Dobrym określeniem przedsiębiorczości jest „twórcza destrukcja”, gdyż przez wprowadzanie nowego produktu (jak: mikroprocesor, komputer osobisty, księgarnia internetowa) przedsiębiorca burzy dotychczasowe produkty, procesy i kanały dystrybucji i w ten sposób narusza ekonomiczne *status quo*, ale jednocześnie stwarza też nowe nisze na rynku. Dlatego przedsiębiorców postrzega się zazwyczaj jako ryzykantów, ale nie jest słuszne, jeśli porównuje się przedsiębiorcę do hazardzisty, który ryzykuje wszystko dla jednego rzutu kostką. Lepszym porównaniem jest przykład szachisty, który musi przewidzieć wszelkie konsekwencje każdego swojego ruchu. Bywają oczywiście momenty, gdy przedsiębiorca musi postawić wszystko na jedną kartę – większość robi to jednak tylko w ostateczności, gdyż każdy efektywny przedsiębiorca pragnie zminimalizować ryzyko swojej działalności.

Literatura

- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, wyd. 2, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2006.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Zarządzanie, ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.

1.2. INSTYTUCJONALNE FORMY ORGANIZACJI

INSTYTUCJE

Większość zbiorowych działań ludzi ma zorganizowany charakter. Polegają one na skoordynowanych wysiłkach, podporządkowanych osiągnięciu wyznaczonego celu. Zorganizowany charakter mogą mieć działania podejmowane okazjonalnie, na podstawie doraźnych uzgodnień, dla osiągnięcia przemijających celów. Taki charakter ma aktywność komitetu kolejkowego, grupy wycieczkowej lub zespołu rodziców, udzielających pomocy w zorganizowaniu „studniówki”. Jednak dla funkcjonowania systemu państwowego, społecznego i gospodarczego podstawowe znaczenie mają trwałe formy współdziałania ludzi, czyli organizacje. Trwałe współdziałanie ludzi wymaga wspólnoty celów, interesów lub innych motywacji, które tworzą więzi międzyludzkie na tyle silne, że wystarczają one do zapewnienia spójności działań zbiorowych w dłuższym czasie. We współczesnych społeczeństwach organizacje oparte wyłącznie na więziach międzyludzkich podlegają jednak wielu ograniczeniom, które utrudniają im osiągnięcie trwałych i długofalowych celów. Zdolność do realizacji takich celów organizacje osiągają w wyniku instytucjonalizacji, zwanej niekiedy również formalizacją. Instytucjonalizacja organizacji utrwala jej cele, struktury wewnętrzne i sposoby działania oraz określa relacje organizacji z otoczeniem. Instytucjonalizacja organizacji może być oparta na religii, tradycji, zwyczaju, kulturze lub autorytecie osób tworzących organizację. We współczesnych społeczeństwach głównym czynnikiem instytucjonalizacji organizacji jest jednak prawo, stanowiące podstawę dwóch mechanizmów silnie wpływających na zachowania ludzi, a mianowicie – władzy i własności. Dlatego organizacje przewidziane obowiązującym prawem, utworzone i funkcjonujące na jego podstawie nazywa się **instytucjami**.

PROCES INSTYTUCJONALIZACJI

Instytucjonalizacja organizacji jest oparta w znacznym stopniu na prawie, gdyż prawo określa dozwolone i uznane w przestrzeni publicznej formy współdziałania ludzi. Prawo zapewnia organizacjom podmiotowość w stosunkach z państwem, innymi organizacjami i osobami oraz umożliwia skuteczne podejmowanie czynności prawnych, co jest konieczne do osiągnięcia wielu celów. Podstawa prawna jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem prowadzenia zorganizowanej działalności. Instytucja musi wytyczyć swój cel (misję),

zgrupować odpowiedni potencjał ludzki, pozyskać zasoby materialne, wiedzę i doświadczenie oraz stosować utrwalone sposoby działania (struktury i procedury), dostosowane do założonego celu. Instytucja musi być napędzana odpowiednio ukierunkowanym wysiłkiem zbiorowym, motywacjami, kulturą organizacyjną i innymi bodźcami. Procesy organizowania instytucji są w części oparte na wykorzystaniu instrumentów własności lub władzy, gwarantowanych przez prawo, a w części na samoorganizacji, utrwalaniu zwyczajów i na codziennym docieraniu się zespołów ludzkich. Można wskazać wiele przykładów instytucji – stowarzyszeń, spółek, fundacji, a nawet organów państwowych – które po formalnym utworzeniu nie podjęły działalności, gdyż zabrakło pozaprawnych czynników decydujących o osiągnięciu przez nie celów.

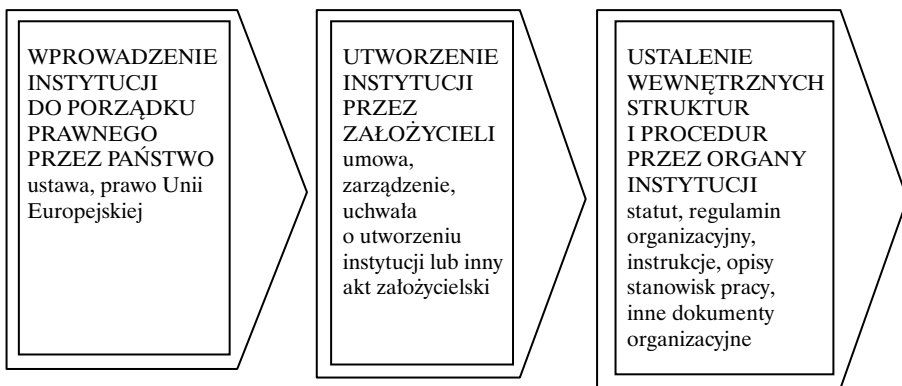
Proces instytucjonalizacji organizacji na podstawie prawa składa się z kilku etapów. W pierwszym etapie konieczne jest wydanie przepisów prawa, z reguły ustawy, przewidujących tworzenie i funkcjonowanie instytucji określonego typu. Jest to zadanie państwa, które tworzy odpowiedni wachlarz instytucji publicznych i prywatnych, niezbędnych do realizacji głównych celów we współczesnym państwie, społeczeństwie i gospodarce. W warunkach integracji europejskiej, niektóre instytucje są wynikiem dostosowania do prawa Unii Europejskiej (na przykład spółka europejska). Brak odpowiednich instytucji w porządku prawnym hamuje rozwój, uniemożliwia podejmowanie inicjatyw i osłabia efektywność systemu społeczno-gospodarczego. Wielokrotnie potwierdziła się prawidłowość, że warunkiem rozwoju społeczeństw są odpowiednio ukształtowane instytucje, uwzględniające całą różnorodność celów i sposobów działania ludzi, przedsiębiorców, władz publicznych i innych jednostek. Dopiero ustanowienie prawa, przewidującego instytucję nowego typu, umożliwia tworzenie takich instytucji.

W drugim etapie, na podstawie istniejących przepisów, osoby fizyczne lub istniejące już instytucje podejmują akt założycielski, powołujący do życia nową instytucję. Założyciele instytucji (inicjatorzy, inwestorzy, fundatorzy, organy państwowe) podejmują odpowiedni akt założycielski, na przykład w formie uchwały, umowy lub zarządzenia. Przesądzają wówczas o wielu sprawach związanych z prowadzeniem działalności przez nową instytucję. Określają jej cele, przedmiot działalności, majątek w jaki zostanie wyposażona, konstrukcję i kompetencje jej organów, prawa i obowiązki założycieli oraz pozostałych uczestników instytucji (członków, współników, akcjonariuszy, spółdzielców). Rozstrzygnięcia te są podejmowane w ramach swobody, jaką państwo zapewnia założycielom instytucji określonego typu. Powoływane są organy tej instytucji, a także przekazuje się jej niezbędne do rozpoczęcia działalności zasoby. W tej fazie z reguły konieczne jest uzyskanie wpisu nowej instytucji do odpowiedniego rejestru lub ewidencji prowadzonej przez państwo. Wiele instytucji nabywa osobowość prawną w momencie ich zarejestrowania.

W trzecim etapie, utworzona w ten sposób instytucja kształtuje swoje wewnętrzne struktury, procedury i sposoby działania. Następuje to za pomocą:

statutów, regulaminów, instrukcji, schematów organizacyjnych, opisów stanowisk pracy, wzorów umów i innych dokumentów organizacyjnych. Są one przyjmowane przez organy danej instytucji. Kształtowane są relacje z klientami, kontrahentami oraz władzami, sprawującymi kontrolę jej działalności. W tej fazie ustalane są wewnętrzne relacje między osobami podejmującymi decyzje w instytucji a pozostałymi osobami, które uczestniczą w realizacji celów instytucji (między pracownikami, członkami). Schemat procesu instytucjonalizacji przedstawia rysunek 1.6.

Rysunek 1.6. Schemat procesu instytucjonalizacji



Wprowadzenie nowej instytucji do porządku prawnego wymaga od państwa rozstrzygnięcia kilku podstawowych spraw. Po pierwsze, państwo określa w sposób ogólny **cele instytucji lub dozwolony przedmiot jej działalności**. Jest to główny element różnicujący typy instytucji. Przykładowo, uczelnie wyższe mają na celu kształcenie i prowadzenie badań naukowych, natomiast cel partii politycznych polega na udziale w życiu publicznym, poprzez wywieranie metodami demokratycznymi wpływu na kształtowanie polityki państwa lub sprawowanie władzy publicznej. Stowarzyszenia służą realizacji niezarobkowych celów o charakterze publicznym oraz indywidualnych zainteresowań, a spółki partnerskie wykonywaniu wolnych zawodów. Powiązanie poszczególnych typów instytucji ze specyficznymi celami zapewnia przejrzystość życia publicznego i ukierunkowuje oczekiwania dotyczące współdziałania ze strony innych podmiotów. Odpowiednio do realizowanych celów, instytucjom przypisuje się określone role i miejsce w strukturach społecznych i gospodarczych. Wachlarz dostępnych typów instytucji stanowi swoistą ofertę państwa dla założycieli. Założyciele wybierają typ instytucji odpowiedni do zamierzonego celu. Do prowadzenia działalności gospodarczej mogą wybrać jedną ze spółek handlowych, a zamierzając uczestniczyć w życiu publicznym i wpływać na funkcjonowanie władz wybiorą formę stowarzyszenia lub partii politycznej. W ramach celu lub przedmiotu działania,

ustalonego dla instytucji danego typu, założyciele konkretyzują cele i przedmiot działalności, tworzonej przez siebie instytucji w akcie założycielskim, na przykład określając rodzaje towarów i usług, wytwarzanych w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

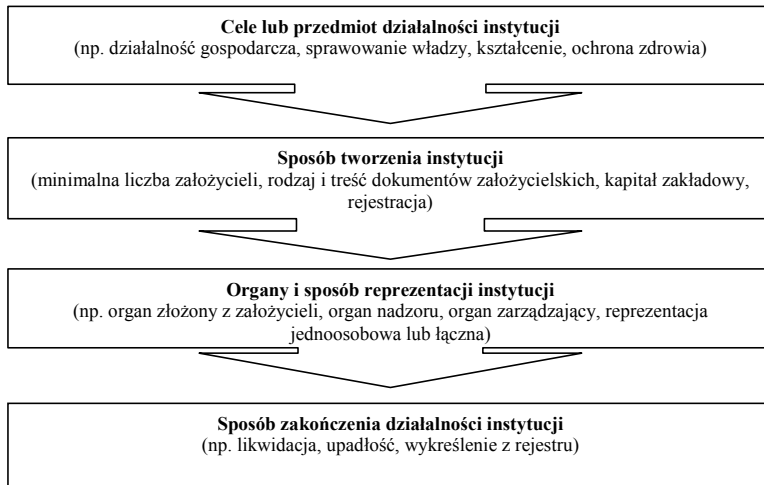
Po drugie, państwo musi określić **sposób tworzenia instytucji** danego typu. Warunki związane z utworzeniem instytucji mogą dotyczyć minimalnej liczby założycieli, rodzaju i treści dokumentów założycielskich, wniesienia odpowiednich wkładów oraz dokonania rejestracji instytucji. Przykładowo, stowarzyszenie musi mieć co najmniej 15 założycieli, partia polityczna co najmniej 1000, ale już spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością można założyć jednoosobowo. Minimalne wymagania dotyczące liczby założycieli nie stoją na przeszkodzie organizowaniu przez instytucję współdziałania dużych grup ludzi na podstawie stosunku członkostwa, stosunku pracy, w ramach kształcenia lub innej relacji ze współpracownikami lub klientami instytucji. Przy tworzeniu instytucji, realizujących cele gospodarcze, jest wymagane niekiedy wniesienie wkładów majątkowych (kapitału zakładowego). Przykładowo, kapitał zakładowy spółki akcyjnej powinien wynosić co najmniej 100 tysięcy złotych. Proces formalnego tworzenia instytucji kończy z reguły rejestracja. Najpowszechniejszym rejestrem instytucji jest Krajowy Rejestr Sądowy, w którym rejestrowani są między innymi przedsiębiorcy, stowarzyszenia, fundacje i publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Odrębnie jest prowadzona między innymi ewidencja działalności gospodarczej, ewidencja partii politycznych, rejestry instytucji kultury i przedstawicielstw zagranicznych przedsiębiorców. Jednolite wymagania dotyczące tworzenia instytucji, a w szczególności wymóg rejestracji, mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa prawnego w stosunkach z instytucjami. Sprawdzenie przez sąd rejestrowy, czy działania podjęte w celu utworzenia instytucji były prawidłowe, ogranicza w pewnym stopniu ryzyko, jakie towarzyszy wszelkim transakcjom z udziałem instytucji. Dane ujawnione w rejestrze oraz dokumenty składane do rejestru w okresie funkcjonowania instytucji są dostępne dla wszystkich zainteresowanych osób, co ogranicza poczucie niepewności klientów i kontrahentów tych instytucji co do ich istnienia, statusu, założycieli, majątku i zdolności do wywiązania się ze zobowiązań.

Po trzecie, państwo musi określić, choćby w ogólny sposób, **organy instytucji**, czyli osoby lub grupy osób uprawnione do podejmowania decyzji w instytucji i reprezentowania jej w stosunkach zewnętrznych. Instytucja, w odróżnieniu od człowieka, jest tworem sztucznym. Dlatego konieczne jest określenie osoby (organu jednoosobowego) lub grupy osób (organu kolegialnego), ustalających jej wolę i wyrażających ją w ramach instytucji (na przykład w stosunku do pracowników, członków stowarzyszenia lub spółdzielni) oraz w relacjach z podmiotami zewnętrznymi (władzami, kontrahentami). W instytucjach władzy publicznej wszelkie kompetencje decyzyjne są skupione w gestii organu władzy (ustawodawczej, wykonawczej lub sądowej). W instytucjach niepaństwowych występuje z reguły organ skupiający wszystkich założycieli, organ wewnętrznej kontroli lub

nadzoru oraz zawsze organ zarządzający. Określenie zasad reprezentacji instytucji w stosunkach zewnętrznych jest ważne dla bezpieczeństwa samej instytucji i jej otoczenia. Reprezentacja z reguły należy do organu zarządzającego. Możliwa jest reprezentacja jednoosobowa (na przykład dyrektor) lub łączna (na przykład członek zarządu z prokurentem). Prawo określa jedynie minimalne wymagania dotyczące organów instytucji, natomiast konkretne rozwiązania organizacyjne ustalają założyciele instytucji.

Po czwarte, konieczne jest ustalenie, w jaki sposób instytucja może **zakończyć działalność**. Proces znoszenia instytucji przez jej założycieli jest odwrotnością procesu jej tworzenia. Tak jest w przypadku **likwidacji**, która jest inicjowana odpowiednim rozstrzygnięciem samych założycieli (na przykład fundatorów) lub głównego organu instytucji (na przykład walnego zgromadzenia w spółce akcyjnej). Likwidacja ma na celu zakończenie wszystkich operacji instytucji, uregulowanie jej zobowiązań i wyegzekwowanie należności od innych podmiotów, rozwiązanie stosunków łączących instytucję z jej pracownikami, członkami lub klientami. Majątek instytucji pozostały po jej likwidacji z reguły wraca w odpowiednich proporcjach do założycieli. W przypadku likwidacji instytucji zrzeszeniowych (na przykład stowarzyszeń) majątek jest z reguły przeznaczany na odpowiedni cel społeczny. Instytucje mogą być znoszone również z innych powodów. Instytucje gospodarcze (przedsiębiorcy) mogą kończyć swoją działalność w wyniku **upadłości**. Upadłość jest zarządzana przez sąd w przypadku, gdy instytucja gospodarcza jest niewypłacalna. Istotną cechą upadłości jest to, że majątek pozostały po zakończeniu postępowania upadłościowego zostaje rozdzielony w odpowiedniej kolejności i proporcjach między wierzycieli instytucji, a jeżeli to nie wystarcza na pokrycie jej zobowiązań, wówczas stratę rozkłada się między wierzycielami. Zarówno likwidacja, jak i upadłość kończą się wykreśleniem instytucji z rejestru lub ewidencji. W przypadku naruszania porządku prawnego przez instytucje typu zrzeszeniowego (stowarzyszenia, partie polityczne) zakończenie ich działalności może nastąpić na skutek wykreślenia z rejestru (ewidencji) przez sąd i przymusowej likwidacji. Wykreślenie z rejestru lub ewidencji oznacza utratę podmiotowości prawnej, a w konsekwencji zdolności do działania. Następuje dezintegracja zespołów ludzkich, tworzących instytucję.

Rozwiązania przyjęte w wymienionych wyżej sprawach muszą odpowiadać przeznaczeniu instytucji. Dlatego właśnie od określenia celów lub przedmiotu działalności rozpoczyna się proces konstruowania typu instytucji w porządku prawnym. Obrazuje to rysunek 1.7.

Rysunek 1.7. Elementy składające się na typ instytucji

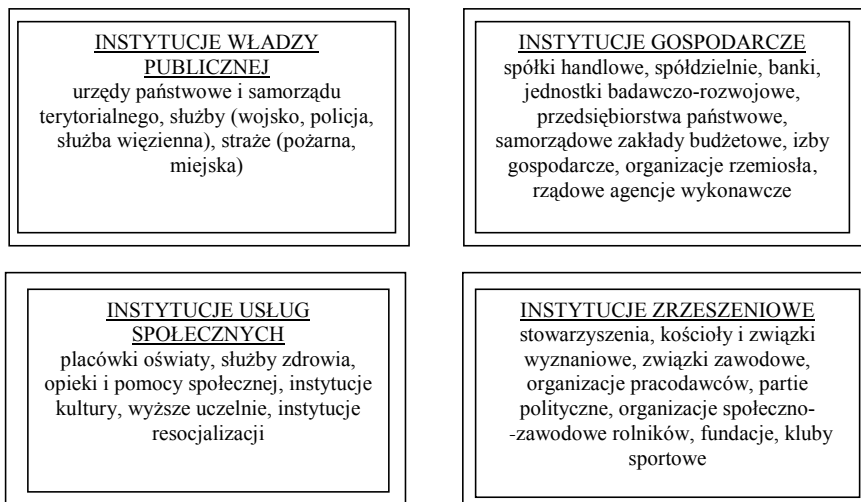
TYPY INSTYTUCJI

Istnieje ogromna różnorodność organizacji ze względu na wielość celów i różnicowanie sposobów ich osiągnięcia. Formy instytucjonalne organizacji muszą uwzględniać czynniki powodujące to zróżnicowanie. Prawo jako główny czynnik instytucjonalizacji traktuje pewne grupy instytucji w podobny sposób. W podobny sposób określa też zasady ich tworzenia i znoszenia, cele, jakie mogą realizować, oraz strukturę ich organów. Ze względu na te cechy, można wyróżnić instytucje władzy publicznej (urzędy), instytucje usług społecznych (zakłady), instytucje gospodarcze (przedsiębiorców) oraz instytucje zrzeszeniowe (organizacje pozarządowe).

Instytucje władzy publicznej, zwane również **urzędami**, są tworzone w celu wykonywania zadań i kompetencji państwa w różnych dziedzinach. Głównym zasobem, jakim dysponują jest władza publiczna, czyli przyznana im zdolność do ustalania praw i obowiązków innych podmiotów oraz do ich egzekwowania. Muszą być one również wyposażone w kadry i zasoby materialne, niezbędne do przygotowania decyzji i ich wykonania, a niekiedy wymuszenia odpowiednich zachowań na podmiotach poddanych władzy publicznej. Instytucje władzy publicznej nie są jednolitym zbiorem. Poszczególne funkcje, składające się na wykonywanie władzy publicznej, są podzielone między organy władzy ustawodawczej, władzy wykonawczej i władzy sądowniczej. Organy władzy ustawodawczej ustanawiają obowiązujące prawo i kontrolują władze wykonawcze. Organy władzy wykonawczej organizują wykonanie zadań państwa. Na funkcję wykonawczą składają się instytucje administracji rządowej (rząd, ministrowie, centralne urzędy, wojewodowie) oraz instytucje samorządu terytorialnego, działające na

poziomie gmin, powiatów i województw. Organy władzy sądowniczej rozstrzygają spory prawne, powstające w związku z wykonywaniem praw i obowiązków ludzi i instytucji.

Rysunek 1.8. Podstawowe typy instytucji



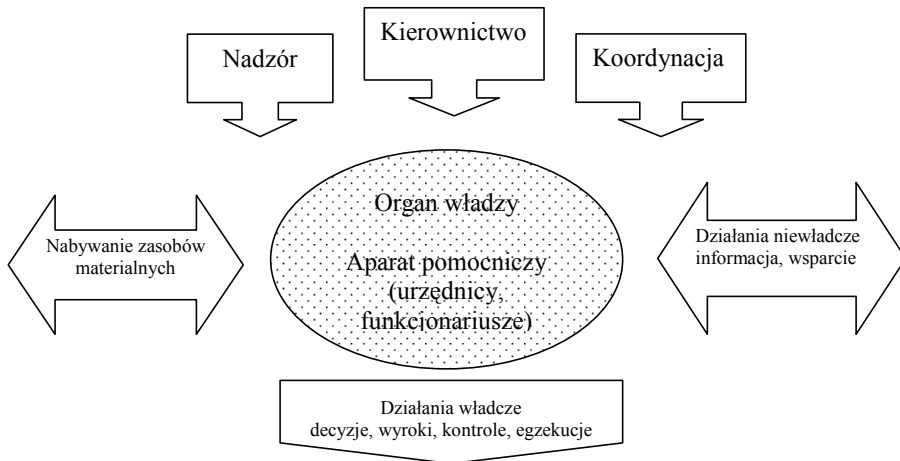
Cele instytucji władzy publicznej określone są w dwojaki sposób. Po pierwsze, jako zadania tych instytucji, czyli stany faktyczne lub wartości, do których osiągnięcia instytucje powinny zmierzać swoimi działaniami. Po drugie, określa się kompetencje, czyli uprawnienia i obowiązki poszczególnych władz, które powinny być wykorzystane do zrealizowania zadań. Tworzenie i znoszenie instytucji władzy publicznej następuje z reguły z mocy prawa, czyli bezpośrednio na podstawie przepisu, który ustanawia lub znosi organ lub grupę organów państwowych albo samorządowych. Nowo utworzonym urządzeniom przydzielane są odpowiednie zasoby rzeczowe (między innymi pomieszczenia) oraz zasoby finansowe z budżetu, umożliwiające zatrudnienie pracowników, nabycie wyposażenia i finansowanie wykonania zadań. Funkcjonowanie instytucji władzy publicznej jest finansowane z budżetu państwa lub samorządu terytorialnego. W ramach instytucji władzy publicznej (urzędu) można wyróżnić z reguły dwa elementy. Pierwszym jest **organ** państwowy lub samorządowy, czyli osoba lub grupa osób, które podejmują rozstrzygnięcia związane z wykonywaniem zadań i kompetencji władzy publicznej. Proces podejmowania rozstrzygnięć i ich realizacji obsługuje drugi element urzędu, czyli **aparatus pomocniczy organu**. Aparatus ten tworzą urzędnicy zorganizowani w odpowiednie jednostki i komórki organizacyjne urzędu (departamenty, wydziały, zespoły). Szczególny sposób zorganizowania charakteryzuje służby i straże, zapewniające zdolność do reagowania władz publicznych w sytuacjach zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych. Jednostki wojskowe, poli-

cyjne, agencji zajmujących się ochroną bezpieczeństwa i porządku, straży pożarnej i miejskich są zorganizowane na zasadzie hierarchicznego podporządkowania funkcjonariuszy. Dysponują one możliwością stosowania siły i przymusu, które są niezbędne do wykonania ochronnych zadań państwa.

Na stosunki zewnętrzne władz publicznych składają się relacje z podmiotami niepaństwowymi (obywatelami, przedsiębiorcami, stowarzyszeniami) oraz stosunki z innymi władzami. W stosunku do podmiotów niepaństwowych władzom publicznym przysługują różnego rodzaju kompetencje do podejmowania wiążących decyzji, kontroli i stosowania sankcji, wynikające z prerogatyw władczych. Stosunki te charakteryzują się jednostronnym podejmowaniem przez władze decyzji dotyczących drugiej strony oraz możliwością zastosowania przymusu. Władze publiczne wykonują również kompetencje niewładcze, polegające na udzielaniu informacji, promowaniu określonych zachowań, udzielaniu wsparcia pożądanym inicjatywom obywateli i przedsiębiorców. Kompetencje niewładcze są wykonywane na zasadzie współdziałania, bez elementu przymusu. Władze publiczne są równorzędnym partnerem, gdy nabywają od przedsiębiorców towary lub usługi niezbędne do wykonania swoich zadań. Stosunki z przedsiębiorcami zaopatrującymi władze publiczne są oparte na podstawach umownych, choć wybór partnera umowy następuje w trybie zamówień publicznych, który ma zagwarantować najkorzystniejszą ofertę.

Z wyjątkiem naczelnych władz publicznych, które pozostają względem siebie w systemie „hamulców i równowag”, pozostałe władze pozostają w układzie zależności od organów usytuowanych na wyższych szczeblach organizacji państwa. W stosunkach między władzami publicznymi występują trzy podstawowe rodzaje relacji. Układ kierownictwa występuje wówczas, gdy jedna władza ma uprawnienia do ingerowania w działalność władzy podległej w każdym przypadku, gdy uzna to za celowe oraz w dowolnej formie (na przykład kontroli, wytycznych, poleceń służbowych). Układ nadzoru występuje wówczas, gdy kompetencje władzy na niższym szczeblu są prawnie chronione przed ingerencją zwierzchnią, która może nastąpić tylko w ściśle określonym przypadku (na przykład naruszenia prawa) i wyłącznie w formie przewidzianej przepisami (na przykład uchylenia decyzji, ustanowienia zarządu komisarycznego). Stosunek nadzoru występuje między administracją rządową a instytucjami samorządowymi. Kompetencje do sprawowania nadzoru są z reguły powiązane z uprawnieniami do kontroli, polegającej na zbadaniu stanu faktycznego, porównaniu go z wzorcem prawnym i sformułowaniu wniosków dla potrzeb nadzoru. Trzeci układ określany jest jako koordynacja, która polega na harmonizowaniu działań różnych władz publicznych w celu zapewnienia ich jednolitości, uniknięcia luk albo sprzeczności. Funkcję koordynacyjną spełnia między innymi wojewoda w stosunku do wszystkich organów administracji rządowej działających na terenie województwa, poprzez wymianę informacji, narady koordynacyjne, wpływ na powoływanie i odwoływanie organów terenowych. Schemat podstawowych elementów składowych i relacji zewnętrznych władz publicznych przedstawia rysunek 1.9.

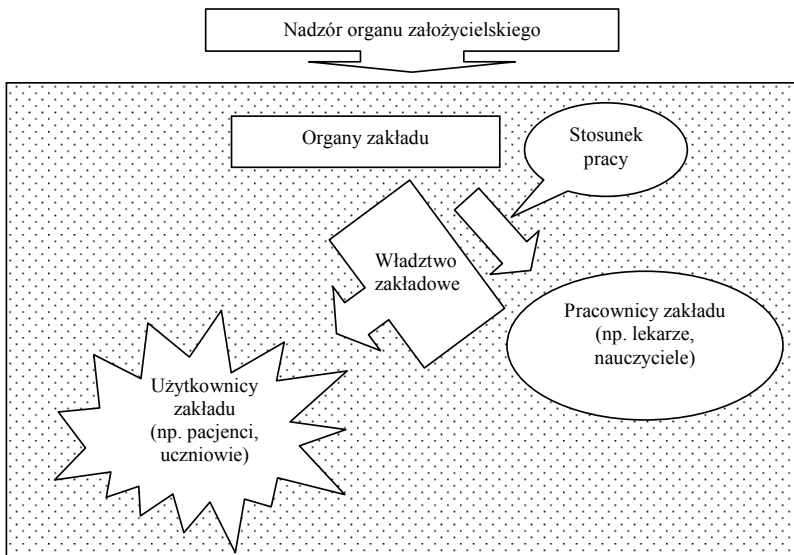
Rysunek 1.9. Instytucja władzy publicznej



Do sektora publicznego zalicza się większość **instytucji usług społecznych**. Usługi te są świadczone przez instytucje zwane **zakładami**. Są to instytucje zapewniające świadczenia o charakterze edukacyjnym (szkoły i inne placówki oświatowe), reedukacyjnym (zakłady karne i poprawcze), kulturalnym (teatry, domy kultury), w zakresie ochrony zdrowia (zakłady opieki zdrowotnej), pomocy społecznej (domy pomocy społecznej, placówki opiekuńczo-wychowawcze), kształcenia studentów (szkoły wyższe). Świadczenie tych usług jest, co do zasady, finansowane z budżetu, ale w coraz szerszym zakresie pojawia się współfinansowanie przez osoby z nich korzystające. Sfera usług społecznych, zapewnianych przez jednostki państwowe i samorządowe, jest stopniowo uzupełniana ofertą usług dostarczanych przez instytucje prywatne (szkoły niepubliczne, prywatne instytucje kultury, niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej, instytucje charytatywne). Zapewniają one usługi tego samego rodzaju, z tym, że są to z reguły usługi odpłatne, choć wynagrodzenie może pochodzić zarówno od osób korzystających z usług, jak i ze środków publicznych (na przykład publiczne finansowanie świadczeń zdrowotnych wykonywanych przez niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej). Ze względu na różnorodność usług społecznych, również struktury zarządzania instytucjami świadczącymi te usługi są bardzo zróżnicowane. Można jednak zauważyć, że w typowych zakładach występują z reguły trzy elementy w strukturze zarządzania. Obok organu zarządzającego (dyrektor, zarząd), działa ciało doradcze (rada rodziców w szkole, rada artystyczna w teatrze), a niekiedy również struktura reprezentująca użytkowników usług (samorząd studentów, uczniów). Osoby, korzystające z usług zakładów, zwane „użytkownikami”, mogą uzyskiwać dostęp do tych usług na podstawie rozstrzygnięć o charakterze władczym (na przykład przyjęcie na studia, do szkoły, do zakładu resocjalizacyjnego, domu pomocy społecznej), albo na podstawie umowy (usługi instytucji

kultury, prywatnych zakładów zdrowotnych itp.). Dwa podstawowe typy relacji występujące w obrębie zakładu dotyczą kierowania czynnościami pracowników zakładów (nauczycieli, lekarzy, aktorów) oraz oddziaływania na użytkowników zakładów (uczniów, pacjentów, pensjonariuszy). Użytkownicy, korzystający z usług zakładu, muszą się podporządkować decyzjom zakładu (regulaminom i poleceniom). Ten szczególny rodzaj uprawnień, jaki przysługuje organom i pracownikom zakładu w stosunku do użytkowników, określa się mianem „władztwa zakładowego”. Granice tego władztwa są określone przepisami, dotyczącymi zasad korzystania z usług poszczególnych typów zakładów. Publiczne instytucje usług społecznych są z reguły tworzone i likwidowane przez władze rządowe lub samorządowe. Władze te sprawują nadzór założycielski nad zakładami. Zakłady należące do państwa i samorządu nie mają zdolności upadłościowej, chyba że zostają przekształcone w formy właściwe dla instytucji gospodarczych (na przykład publiczne szpitale przekształcone w spółki handlowe). Natomiast niepubliczne instytucje usług społecznych działają w formach, takich jak przedsiębiorcy. Schemat głównych relacji związanych z zakładem przedstawia rysunek 1.10.

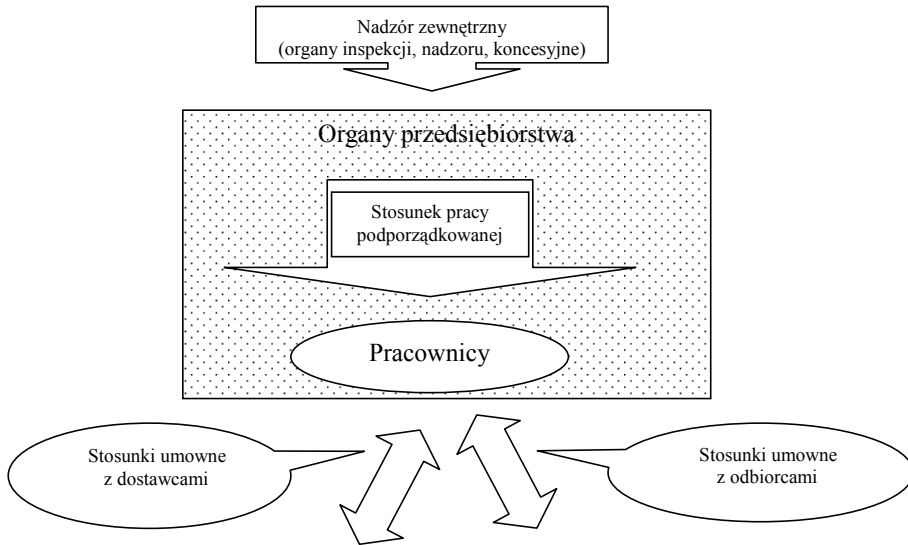
Rysunek 1.10. Instytucja usług społecznych



Instytucje gospodarcze, zwane również **przedsiębiorstwami**, prowadzą działalność w sferze produkcji i usług, handlu, budownictwa, wydobywania kopaliny. Prawo określa osobę prowadzącą działalność gospodarczą jako „przedsiębiorcę”, ale instytucję tworzy całość organizacji, służącej do prowadzenia działalności gospodarczej, czyli „przedsiębiorstwo”.

Przedsiębiorstwa to w świetle prawa podmioty, które we własnym imieniu wykonują działalność zarobkową w sposób zorganizowany i ciągły. Element „zorganizowania” oraz zarobkowego charakteru działalności jest koniecznym elementem działalności przedsiębiorstwa. Zarobkowy charakter nie oznacza, że przedsiębiorstwo musi uzyskiwać zysk. Wystarczy, że prowadzi działalność z zamiarem jego osiągnięcia, a z uzyskiwanych przychodów pokrywa koszty prowadzenia działalności gospodarczej. Właściwą formę przedsiębiorstwa wybierają inwestorzy spośród typów instytucji dostępnych w porządku prawnym. Tylko niektóre rodzaje działalności gospodarczej muszą być prowadzone w konkretnej formie; na przykład w formie spółki akcyjnej musi być prowadzona działalność ubezpieczeniowa, maklerska, gry losowe, giełdy, fundusze inwestycyjne. Dokonując wyboru formy inwestorzy kierują się skalą planowanej działalności gospodarczej. Firma jednoosobowego przedsiębiorstwa nie powinna przekraczać przychodu w wysokości 800 tysięcy euro rocznie. Uwzględnia się zakres odpowiedzialności inwestora za zobowiązania przedsiębiorcy, gdyż w przypadku spółek kapitałowych (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna) inwestorzy odpowiadają tylko do wysokości wniesionego kapitału założycielskiego, natomiast jednoosobowe przedsiębiorstwo odpowiada również swoim majątkiem osobistym. Innym istotnym kryterium wyboru formy jest to, czy inwestorzy muszą wносить wkłady majątkowe (kapitał zakładowy), tworząc nowe przedsiębiorstwo. Nie ma takiego obowiązku w przypadku przedsiębiorcy jednoosobowego, ale już tak zwane handlowe spółki osobowe (na przykład jawna, partnerska) wymagają wniesienia wkładów, a spółki kapitałowe – wkładów co najmniej w minimalnej wysokości, określonej przepisami. Istotnym czynnikiem wyboru formy jest również to, w jakim zakresie każdy z inwestorów powinien mieć wpływ na zarządzanie instytucją gospodarczą. Spółki osobowe zapewniają z reguły taki wpływ, natomiast spółki kapitałowe umożliwiają jedynie korzystanie z prawa głosu na zgromadzeniu wspólników lub na walnym zgromadzeniu. W większości instytucji gospodarczych liczba głosów przysługujących inwestorowi jest uzależniona od liczby udziałów lub akcji, natomiast w spółdzielniach każdy spółdzielca dysponuje jednym głosem. Typowa struktura instytucji gospodarczej obejmuje ciało reprezentujące wszystkich inwestorów (na przykład zgromadzenie wspólników), organ zarządzający (zarząd, dyrektor) oraz organ wewnętrzny nadzoru (rada nadzorcza, komisja rewizyjna). Główne relacje istotne dla instytucji gospodarczych dotyczą władz publicznych, pracowników i kontrahentów. Władze sprawują nad przedsiębiorstwami nadzór oparty na możliwości prowadzenia kontroli działalności przedsiębiorcy i wydawania nakazów usunięcia naruszeń prawa (inspekcja pracy, sanitarna, skarbowa, organy konsesyjne, zezwalające). Pomiedzy przedsiębiorstwem a pracownikami występuje stosunek pracy podporządkowanej, opartej na umowie o pracę, umowie zlecenia lub kontrakcie menedżerskim. Również stosunki przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami produktów i usług są oparte na umowach (dostawy, sprzedaży, o dzieło itp.).

Rysunek 1.11. Instytucja gospodarcza



Instytucje zrzeszeniowe, zwane również **organizacjami pozarządowymi**, to organizacje, które umożliwiają prowadzenie zbiorowej, niezarobkowej działalności przez obywateli. Jest ona skoncentrowana wokół: wiary religijnej (kościół), dążeń politycznych (na przykład partie polityczne), rozwoju zainteresowań osobistych (stowarzyszenia, kluby sportowe), reprezentacji interesów w stosunkach gospodarczych (związki zawodowe, organizacje pracodawców), prowadzenia działalności charytatywnej lub pomocowej (fundacje). Wiele z tych instytucji służy realizacji praw i wolności przysługujących obywatelom. Cechą tych instytucji jest to, że realizują one cele niezarobkowe, choć pomocniczo mogą prowadzić działalność gospodarczą w celu zgromadzenia funduszy na realizację celów statutowych. Są one tworzone z reguły w trybie charakterystycznym dla zrzeszeń, czyli poprzez uzgodnienie celów, przyjęcie statutu i rejestrację instytucji przez grupę założycieli. Finansują swoją działalność ze środków uzyskiwanych od członków (składek, darowizn), ale część zrzeszeń uzyskuje również wsparcie ze środków publicznych (na przykład partie polityczne, kluby sportowe) lub od przedsiębiorców (na przykład związki zawodowe). Typowe organy takich instytucji obejmują ciało reprezentujące wszystkich członków zrzeszenia (na przykład kongres, zjazd krajowy) lub członków z określonego obszaru (na przykład wojewódzki zjazd stowarzyszenia), organ zarządzający (zarząd), organ kontroli wewnętrznej (na przykład komisja rewizyjna) oraz ciało rozstrzygające o zarzutach stawianych członkom zrzeszenia (na przykład sąd koleżeński). Główna relacja wewnętrzna w ramach instytucji typu zrzeszeniowego jest oparta na stosunku członkostwa. Nad każdą instytucją zrzeszeniową państwo wykonuje ogólny nadzór prawny,

z reguły przez sąd rejestrowy lub właściwego ministra (wojewodę, starostę). Organ nadzoru może wkraczać w działalność tych instytucji tylko w przypadku naruszenia prawa (na przykład uchylenie nielegalnej uchwały) lub braku organów zdolnych do działania (wyznaczenie zarządcy, kuratora).

Rysunek 1.12. Instytucja zrzeszeniowa



STOPIEŃ WYODRĘBNIEŃ INSTYTUCJI

Stopień wyodrębnienia instytucji pod względem prawnym może być zróżnicowany. Instytucje należące do państwa lub samorządów terytorialnych są składnikami większej całości, jaką jest państwo lub wspólnota samorządowa (gminna, powiatowa lub wojewódzka). To powoduje, że nie mogą one funkcjonować całkowicie samodzielnie. Możliwe jest zapewnienie tym instytucjom pełnego wyodrębnienia pod względem prawnym, ale nie zawsze jest to konieczne do realizacji ich celów. Instytucje pozapaństwowe, gospodarcze i obywatelskie są z reguły samodzielne pod względem prawnym. Mogą być one jednak elementem szerszych ugrupowań organizacyjnych, zmierzających do wspólnych celów (na przykład związek zawodowy w ramach ruchu związkowego, spółdzielnia w ramach związku spółdzielczego).

Najwyższy poziom wyodrębnienia instytucji pod względem prawnym jest związany z nabyciem przez nią osobowości prawnej, co powoduje, że dana instytucja staje się **osobą prawną**. Instytucja, mająca osobowość prawną samodzielnie występuje w stosunkach z władzami publicznymi, korzysta z prawa własności oraz ponosi pełną odpowiedzialność za własne działania. Jest wyodrębniona z otoczenia pod względem organizacyjnym, gdyż ma własne organy i krąg uczestników. Jest wyodrębniona pod względem majątkowym, gdyż posiada własny majątek i we własnym imieniu może nabywać prawa i obowiązki majątkowe. Działa na własną odpowiedzialność, gdyż sama ponosi skutki swoich działań i zaciągniętych zobowiązań. Nie ponoszą odpowiedzialności za jej zobowią-

zania uczestnicy tej osoby prawnej (na przykład wspólnicy w spółce, członkowie stowarzyszenia). Osobowość prawna daje instytucji najszersze możliwości działania. Podmiot osobowości prawnej uzyskują tylko takie instytucje, którym prawo wyraźnie przyznaje tę cechę. Nie można utworzyć osoby prawnej, która nie została przewidziana przez prawo. Rozstrzygają o tym ustawy, ustanawiające poszczególne typy instytucji prawnych (na przykład kodeks spółek handlowych, ustawa o stowarzyszeniach, o partiach politycznych). W ramach osób prawnych mogą funkcjonować instytucje przewidziane prawem, choć pozbawione osobowości prawnej. Taką instytucją jest wydział w ramach uczelni wyższej lub oddział spółki handlowej.

Nieco niższy poziom wyodrębnienia pod względem prawnym mają tak zwane **ułamne osoby prawne**. Są nimi na przykład spółki jawne, spółki partnerskie, spółki komandytowe i komandytowo-akcyjne, wspólnoty mieszkaniowe, stowarzyszenia zwykłe. Instytucje te mają tak zwaną zdolność prawną, czyli mogą mieć wszelkie prawa i obowiązki oraz występować wobec innych podmiotów. Jednak jeżeli taka ułamna osoba prawna stała się niewypłacalna, wówczas za jej zobowiązania odpowiedzialność ponoszą również jej członkowie (na przykład wspólnicy). Tą cechę ułamnych osób prawnych należy uwzględniać przy podejmowaniu takich rodzajów działalności, które wiążą się z większym ryzykiem trwałej straty.

Ten sam problem, choć w jeszcze większym natężeniu, występuje w przypadku **instytucji gospodarczych niewyodrębnionych**. Taką działalność prowadzi jednoosobowy przedsiębiorca, który może wprawdzie wydzielić część swojego majątku w celu prowadzenia działalności gospodarczej, ale za zobowiązania z tytułu tej działalności odpowiada całym swoim majątkiem. Prowadzenie działalności gospodarczej przez jednoosobowego przedsiębiorcę prowadzi do wytworzenia instytucji gospodarczej, mającej strukturę i zasoby odrębne od gospodarstwa domowego przedsiębiorcy, ale ryzyko związane z gospodarowaniem rozciąga się na cały jego majątek. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku stowarzyszeń, fundacji i samorządów zawodowych, prowadzących niewyodrębnioną działalność gospodarczą (na przykład zakład szkoleń prowadzony przez fundację).

Instytucje należące do państwa i samorządów terytorialnych mogą być wyodrębniane jako osoby prawne, wtedy gdy zamierza się im zapewnić znaczną samodzielność. Niekiedy takie pełne wyodrębnienie ma na celu zabezpieczenie państwa lub samorządu przed ryzykiem odpowiedzialności za zobowiązania tych instytucji. Takie instytucje są określane jako państwowe lub samorządowe osoby prawne. **Państwowymi osobami prawnymi** są między innymi: spółki handlowe, należące do państwa, przedsiębiorstwa państwowe, publiczne uczelnie wyższe, instytucje kultury, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej i agencje wykonawcze. **Samorządowymi osobami prawnymi** są między innymi: związki międzygminne, spółki handlowe, należące do samorządu. Osobami prawnymi są gminy, powiaty i województwa. Osobowość prawna tych jednostek zapewnia im niezbędną samodzielność w stosunku do władzy centralnej, możliwość

posiadania własnego majątku i samodzielnego formułowania lokalnych celów, związanych z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców.

Istnieje wiele organizacji, należących do państwa i samorządu terytorialnego, które nie są osobami prawnymi. Są wyodrębnione organizacyjnie, zarządzają powierzonym mieniem, ale stopień ich samodzielności jest znacznie mniejszy niż państwowych lub samorządowych osób prawnych. Organizacje te działają jako jednostki budżetowe i samorządowe zakłady budżetowe.

Jednostkami budżetowymi są publiczne jednostki organizacyjne, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadzają do budżetu państwa albo do budżetu samorządu terytorialnego. Takimi jednostkami są: ministerstwa, centralne urzędy (na przykład Urząd Dozoru Technicznego), urzędy wojewódzkie, marszałkowskie, powiatowe, gminne, urzędy skarbowe, szkoły, parki narodowe, ochotnicze hufce pracy, placówki opiekuńczo-wychowawcze, jednostki wojskowe i wiele innych jednostek organizacyjnych, będących urzędami lub zakładami. Organ państwowy lub samorządowy, tworząc jednostkę budżetową nadaje jej statut oraz przekazuje niezbędne mienie w zarząd. Jednostka budżetowa nie jest właścicielem powierzonego jej mienia i nie ma osobowości prawnej. Wykonuje swoje zadania na rachunek państwa lub samorządu.

Samorządowe zakłady budżetowe służą zaspokajaniu podstawowych potrzeb bytowych mieszkańców w zakresie: gospodarki mieszkaniowej, zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, utrzymania czystości i porządku, wysypisk, lokalnego transportu zbiorowego, targowisk i hal targowych, utrzymywania terenów rekreacyjnych itp. Również te jednostki nie mają osobowości prawnej, a jedynie wyodrębniony majątek, którym zarządzają w celu wykonania swoich zadań. Pokrywają one koszty swojej działalności z przychodów własnych, z tym, że mogą również otrzymywać dotacje od samorządu. Wszystkie podstawowe decyzje w sprawie tworzenia, likwidacji i wyposażenia w środki zakładu budżetowego podejmuje właściwy samorząd.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001.
Kozuch B., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
Siuda W., *Elementy prawa dla ekonomistów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

1.3. PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI I JEJ STRUKTURA

Struktury organizacyjne są podstawowym narzędziem organizowania i porządkowania organizacji, stanowią istotny element zarówno dużych, jak i małych organizacji, określają podział zadań, władzy, odpowiedzialności i zasobów (w tym informacji) oraz schemat współpracy między jednostkami wewnętrznymi organizacji, jak również między organizacją i otoczeniem. Struktury w naturalny sposób zaczynają powstawać we wszystkich tych organizacjach, w których zachodzi konieczność podziału zadań między pracowników. Właściciel biura tłumaczeń, który ma dużo zleceń i pracy administracyjnej i postanawia zatrudnić do pomocy dodatkowe osoby, staje przed koniecznością rozdzielenia pracy, którą dotychczas wykonywał sam, pomiędzy kilka osób. Musi również skoordynować działania swoje i swoich współpracowników tak, by cele organizacji były realizowane, a klienci – zadowoleni. Tak właśnie powstaje zaczątek struktury.

W koncepcjach organizacji i zarządzania opisuje się często **strukturę społeczną** i **strukturę fizyczną**. Struktura fizyczna jest to zespół relacji między fizycznymi elementami organizacji, takimi jak jej budynki, różnie ułożone miejsca prowadzenia działalności. Struktura społeczna oznacza relacje między elementami społecznymi: ludźmi, stanowiskami, komórkami. Projektowaniu podlegają oba te czynniki, jednakże przedmiotem zainteresowania w niniejszym podręczniku będzie struktura społeczna.

PODSTAWOWE POJĘCIA Z ZAKRESU STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH


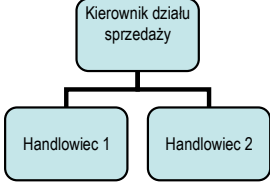
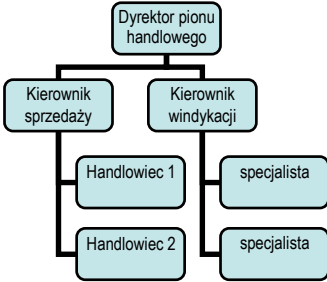
Struktury organizacyjne definiujemy jako **układ relacji łączących elementy organizacji**. Do podstawowych elementów organizacji zaliczamy: stanowiska, komórki, inne jednostki organizacyjne (zob. tabela 1.1.)

Relacje, łączące poszczególne elementy organizacji przybierają zróżnicowane formy. Wśród najpowszechniejszych formalnych rodzajów powiązań (więzi organizacyjnych) są:

- więzi **liniowe** (hierarchiczne) – określają relacje podrzędności/nadrzędności służbowej, wskazują kto jest przełożonym, a kto podwładnym;
- więzi **doradcze** – określają relację polegającą na doradztwie, dostarczaniu wskazówek pracownikom innych stanowisk;
- więzi **technologiczne** – łączą elementy organizacji biorące udział w jednym procesie, na przykład w procesie montażu samochodu przy taśmie lub two-

- rzenia programu komputerowego; elementy te mogą należeć do różnych komórek/jednostek organizacyjnych;
- więzi **informacyjne** – określają drogi przepływu informacji między stanowiskami/komórkami; w organizacjach o sztywnej, zbiurokratyzowanej strukturze więzi te mają formalnie kształt podobny do więzi liniowych.

Tabela 1.1. Podstawowe pojęcia z zakresu struktur organizacyjnych

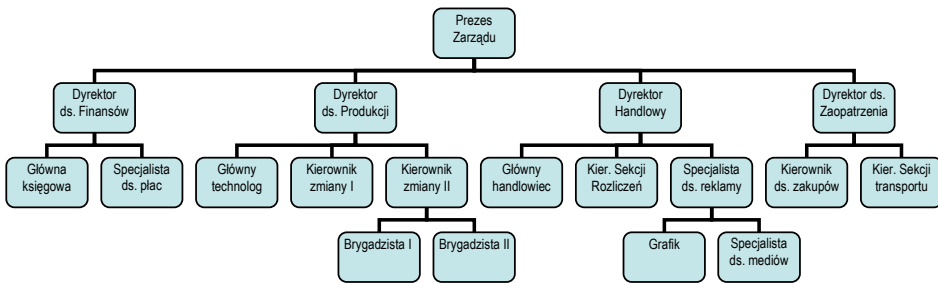
<p>Stanowiska pracy – pojedyncze role organizacyjne; istnieją różne rodzaje stanowisk, najczęściej wyróżnia się stanowiska kierownicze i wykonawcze.</p>	
<p>Komórki organizacyjne – zespół pracowników podlegający jednemu kierownikowi, wyróżniony ze względu na pełnioną w organizacji rolę. Wyróżniamy komórki liniowe (realizujące bezpośrednio podstawowe cele organizacji, np. komórki produkcyjne w fabryce lub komórka grupująca programistów w firmie informatycznej) i sztabowe (realizujące funkcje o charakterze doradczym na rzecz komórek liniowych, np. komórka grupująca analityków w firmie produkcyjnej), czasami jako osobną kategorię wyróżnia się też komórki pomocnicze (wykonujące zadania ułatwiające pracę komórek liniowych i sztabowych, np. związane z zaopatrzeniem); na tej samej zasadzie można mówić o stanowiskach liniowych, sztabowych i pomocniczych.</p>	
<p>Inne jednostki organizacyjne – grupujące komórki organizacyjne realizujące podobne zadania, lub wykazujące innego rodzaju podobieństwa (np. zajmujące się tym samym typem klientów); jednostkami takimi mogą być np. wydziały, pionowe, departamenty czy oddziały. Jednostki mogą charakteryzować się różnym stopniem niezależności w ramach organizacji.</p>	

Poza wymienionymi powyżej relacjami istotne dla kształtu i sposobu funkcjonowania struktury są także **więzi nieformalne**. Są to rzeczywiste relacje współpracy, wymiany informacji i zwierzchności, określające tak zwaną strukturę **nieformalną organizacji**. Struktura nieformalna często różni się znacząco od **struktury formalnej**, a więc tej, która została dla organizacji zaprojektowana i zapisana w dokumentach organizacyjnych. Struktura nieformalna istnieje w organizacji równoległe ze strukturami formalnymi. Tworzy się ją z różnych powodów, na przykład dlatego, że struktury formalne są niewydolne, przepływ informacji jest wadliwy, podział zadań nielogiczny, a relacje władzy – niezgodne

z wiedzą i doświadczeniami pracowników. Struktura nieformalna może usprawnić funkcjonowanie struktury formalnej, w niektórych przypadkach może jednak całkowicie negować struktury formalne, a nawet obniżać jakość działania organizacji. Istnienie struktury nieformalnej, która radykalnie różni się od formalnej, sygnalizuje konieczność **przeprojektowania** organizacji.

Graficznym sposobem uproszczonego przedstawienia struktury jest **schemat organizacyjny** (zob. rysunek 1.13.). Z tego schematu można odczytać podstawowe informacje dotyczące hierarchii władzy w organizacji, stopnia złożoności struktury (liczby szczebli w hierarchii, działów i komórek organizacyjnych), ogólnych zasad podziału zadań i podziału organizacji (na jakiej zasadzie wyodrębniono poszczególne jednostki organizacyjne), rozpiętości i zasięgu kierowania menedżerów na poszczególnych szczeblach/w poszczególnych komórkach.

Rysunek 1.13. Fragment przykładowego schematu organizacyjnego



Informacje na schemacie:

- firma produkcyjna,
- 4 działy, podział według funkcji,
- mała rozpiętość kierowania (2 – 4),
- liczba szczebli (na fragmencie – 4),
- niski stopień złożoności.

Schemat struktury nie dostarcza jednak wielu istotnych informacji dotyczących organizacji, między innymi: sposobów koordynowania pracy, współpracy między pracownikami, przebiegu międzyfunkcyjnych procesów czy relacji nieformalnych. Ponadto, w organizacjach podlegających dynamicznym zmianom schematy organizacyjne często są nieaktualne – stanowią więc „ułamną mapę organizacji”. Aby schemat był użyteczny warto zadbać o to, by zawierał jak najwięcej informacji o rzeczywistej pracy organizacji i był aktualny.

Podstawową funkcją struktury jest zapewnienie podziału zadań (i odpowiednio: uprawnień, odpowiedzialności, zasobów) w celu umożliwienia ich realizacji. Ten podział sprawia jednak, że zaczyna zachodzić konieczność zgrania, skoordynowania pracy poszczególnych osób. Struktura musi więc jednocześnie **dzielić i koordynować** (łączyć). Oznacza to, że im bardziej podzielone są zadania

i im większa jest liczba wykonawców, tym działania, mające na celu koordynację i integrację, muszą być bardziej intensywne (i zarazem – są trudniejsze).

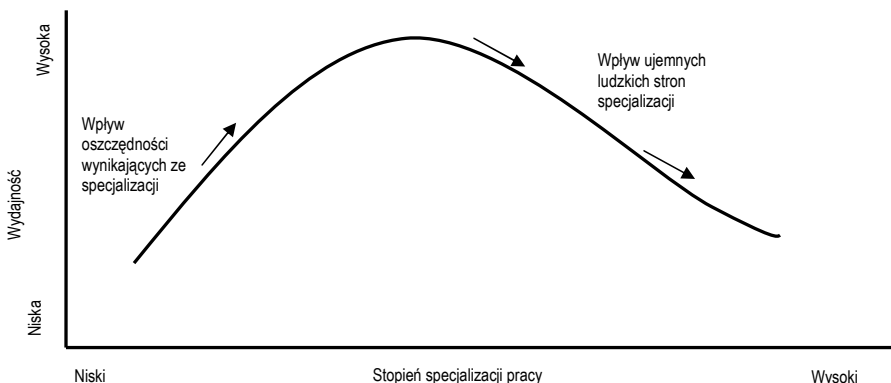
Struktury organizacyjne spełniają zwłaszcza następujące zadania:

- określają podział zadań, odpowiedzialności i uprawnień;
- określają podział zasobów pomiędzy części organizacji;
- wskazują rozmieszczenie uprawnień i określają zasady podległości (hierarchię);
- umożliwiają koordynację zadań realizowanych przez pracowników na określonych stanowiskach i w określonych komórkach;
- przez podział zadań i określenie zasad ich wykonania, umożliwiają realizację strategii firmy.

WYBRANE PARAMETRY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Podczas analizy i projektowania trzeba wziąć pod uwagę wiele zmiennych, tak zwanych parametrów projektowych. Henry Mintzberg (1983) wyróżnił **dziewięć parametrów**: specjalizacja, formalizacja, szkolenie i indoktrynacja, departamentalizacja (grupowanie jednostek), wielkość jednostek, systemy planowania i kontroli, mechanizmy spajające, stopień decentralizacji pionowej, stopień decentralizacji poziomej. Wyznaczają one główne zadania projektowe i jednocześnie dylematy, przed którymi staje każda osoba projektująca, przeprojektowująca czy analizująca struktury. Poniżej omówiono wybrane z nich.

Rysunek 1.14. Wpływ stopnia specjalizacji na wydajność



Dobranie optymalnego dla danej organizacji **stopnia specjalizacji** polega na określeniu zakresu czynności, jakie mają być wykonywane na poszczególnych stanowiskach. Innymi słowy, specjalizacja określa jak podzielone są zadania, służące realizacji celów organizacji. Wysoki stopień specjalizacji (zwany też wąską specjalizacją) oznacza, że na pojedynczym stanowisku zakres czynności

jest niewielki, a w skład organizacji będzie wchodziło wiele stanowisk z wąsko określonymi zadaniami. Odpowiedni stopień specjalizacji zależy od: rodzaju zadania, rodzaju organizacji, otoczenia, w jakim działa organizacja, umiejętności pracowników. Praktyka pokazuje, że zarówno zbyt szeroka, jak i zbyt wąska specjalizacja nie pozwalają na osiągnięcie dobrych wyników. Oznacza to, że w każdej organizacji największą wydajność pracy można osiągnąć przy innym stopniu specjalizacji.

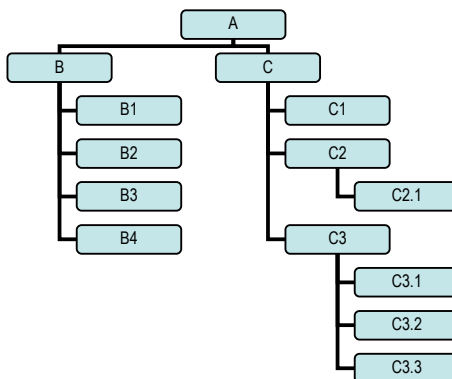
Każda organizacja musi określić również, jaki **stopień formalizacji** jest w jej przypadku pożądany. Zbyt mała formalizacja w wielu przypadkach prowadzi do obniżenia jakości wykonywanych zadań, zbyt duża – do biurokratyzacji i spowolnienia procesów decyzyjnych.

Departamentalizacja¹ to określenie zasad, na jakich w organizacji zostały wyodrębnione poszczególne jednostki (działy, departamenty, wydziały itd.). W praktyce są różne kryteria departamentalizacji (grupowania); można podzielić je na trzy kategorie:

- grupowanie według **działań** (realizowanych funkcji, procesu pracy i technologii, wiedzy i kompetencji, czasu pracy);
- grupowanie według **wyjść organizacji** (produktów, usług, projektów);
- grupowanie według **klienta/ryнку** (segmentu rynku, terytorium/regionu działania, potrzeb nabywcy, typu klienta).

Wielkość jednostek jest określona przez rozpiętości kierowania na poszczególnych szczeblach. **Rozpiętość kierowania** to liczba podwładnych, którzy bezpośrednio podlegają danemu kierownikowi. **Zasięg kierowania** to liczba podwładnych, którzy danemu kierownikowi podlegają zarówno w bezpośredni jak i w pośredni sposób (zasięg kierowania jest co najmniej równy rozpiętości kierowania, zob. rysunek 1.15.).

Rysunek 1.15. Zasięg i rozpiętość kierowania



Zasięg i rozpiętość kierowania:

- **osoba A:** rozpiętość – 2
(pracownik B, pracownik C);
zasięg – 13;
- **osoba B:** rozpiętość – 4;
zasięg – 4;
- **osoba C:** rozpiętość – 3;
zasięg – 7;
- **osoba C2:** rozpiętość – 1;
zasięg – 1;
- **osoba C3:** rozpiętość – 3;
zasięg – 3.

¹ Departamentalizacja to, patrząc od drugiej strony, **grupowanie**: odpowiedź na pytanie na jakiej zasadzie stanowiska łączone są w komórki, a te w większe jednostki.

Stopień **centralizacji/decentralizacji** pionowej² pokazuje, na jakich szczeblach będą podejmowane decyzje – jak wiele znajdzie się w gestii wierzchołka strategicznego, ile trafi do pracowników szczebla średniego, ile zaś do kierowników liniowych i/lub do pracowników wykonawczych. Organizacja jest **scentralizowana**, gdy zdecydowana większość uprawnień decyzyjnych została skupiona na szczycie hierarchii, w skrajnym przypadku w rękach jednej osoby. Organizacja **zdecentralizowana** jest konstrukcją przeciwną. Decentralizacją pionową nazywamy też często *proces* przekazywania uprawnień decyzyjnych niższemu szczeblom (na stałe). Od decentralizacji należy odróżnić **delegację**, która jest czasowym przekazaniem obowiązków i uprawnień pracownikowi zajmującemu niższe stanowisko. Tabela 1.2. przedstawia zalety centralizacji i decentralizacji.

Tabela 1.2. Podstawowe zalety centralizacji i decentralizacji pionowej

	Centralizacja	Decentralizacja
ZALETY	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość koncentracji środków, – możliwość koncentracji władzy w rękach wyselekcjonowanych, wysoce kompetentnych osób, – pełna orientacja najwyższego kierownictwa w sprawach całej organizacji i pełna kontrola przebiegu procesów, – łatwość kierowania, – brak konfliktów kompetencyjnych, – jednoznaczność celu, jednolita polityka organizacji, – personel z niższych szczebli organizacji może posiadać stosunkowo niskie kwalifikacje, – łatwiej utrzymać poufność planów strategicznych, decyzji taktycznych itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – ulokowanie uprawnień w rękach osób, posiadających najbardziej adekwatne informacje, wiedzę, – decyzja podejmowana blisko miejsca realizacji, – możliwość szybkiego podejmowania decyzji (szybka reakcja na problemy, elastyczność), – efektywniejszy przepływ informacji, – naczelne kierownictwo może koncentrować się na realizacji i formułowaniu planów strategicznych, – możliwość rozwoju pracowników na wszystkich szczeblach i wzrost motywacji do pracy, – identyfikacja pracowników z firmą i jej celami, – większa akceptacja dla decyzji, które nie są narzucane z góry.

Struktura jest istotną **częścią systemu organizacyjnego**. Jej analiza i projektowanie powinny zawsze odbywać się z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań i powiązań z innymi składowymi organizacji. Systemowe podejście do struktur sprawia, że będą one miały szansę lepiej sprawdzić się w działaniu. Przede wszystkim należy więc zadbać o to, by struktura była dopasowana do strategii, zaś przyjęte rozwiązania strukturalne zostały wzmocnione odpowiednimi systemami oceny, nagradzania i rozwoju. Projekt struktury musi również uwzględnić inne, opisane poniżej, uwarunkowania.

² Decentralizacja pozioma oznacza przesunięcie uprawnień decyzyjnych ze stanowisk menedżerskich na stanowiska niemenedżerskie.

Konkretny kształt struktury organizacyjnej zależy od wielu czynników, zarówno związanych z samą organizacją (czynników wewnętrznych), jak i zewnętrznych wobec niej (zob. rysunek 1.16.).

Rysunek 1.16. Uwarunkowania struktury organizacyjnej



Strategia organizacji. Struktura jest podstawowym narzędziem realizacji strategii. Strategia wyznacza podstawowe zamierzenia organizacji, a struktura stwarza warunki do ich realizacji. Strategia, w szczególności:

- określa otoczenie, w którym będzie funkcjonować organizacja;
- wyznacza zadania organizacji, które muszą być uwzględnione w projekcie;
- wpływa na wybór ludzi, procedur i technologii, które umożliwią realizację zadań.

Otoczenie organizacji. Może się ono charakteryzować różnym stopniem zmienności, złożoności i wrogości. Szczególny wpływ na struktury ma **zmiennosc** otoczenia (czyli siła, częstotliwość i tempo zmian zachodzących w środowisku działania organizacji). Generalna zasada jest taka, że wraz ze wzrostem stopnia zmienności, powinna rosnąć elastyczność rozwiązań strukturalnych zastosowanych w firmie (zob. rysunek 1.17.).

Rysunek 1.17. Wpływ zmienności otoczenia na strukturę



Im bardziej **złożone** jest otoczenie (a więc im bardziej skomplikowane są wyroby/usługi organizacji i większa wiedza potrzebna do ich stworzenia), tym bardziej zdecentralizowana powinna być struktura. W tego typu otoczeniu jedna osoba po prostu nie może samodzielnie sprostać podejmowaniu decyzji. **Wrogość** otoczenia jest tym większa im: bardziej nasilona jest konkurencja, a jej formy ostrzejsze; gorsze kontakty ze związkami zawodowymi i innymi interesariuszami organizacji; słabiej dostępne zasoby. Wzmoczona wrogość otoczenia powoduje centralizację struktury, co można wyjaśnić tym, że w czasie napięć i kryzysów potrzebne są szybkie i konsekwentne, spójne działania.

Wiek i wielkość organizacji. Struktury podlegają ciągłej ewolucji, która w naturalny sposób towarzyszy wzrostowi rozmiarów organizacji i jej „starzeniu się”. Jednym z przejawów zmian jest wzrost formalizacji – w miarę nabywania doświadczeń organizacja często zaczyna działać na zasadzie powtarzania używanych już wcześniej rozwiązań, czego logiczną konsekwencją jest właśnie zwiększona formalizacja (procedury wyłaniają się z praktyki działania). Formalizacja ma ułatwić codzienne wykonywanie zadań, przyspieszyć je, a także obniżyć koszty funkcjonowania organizacji. Organizacje chcą utrwalić i przekazywać nowym pracownikom dobre praktyki, rutyny, które sprawdziły się w przeszłości.

Większe organizacje charakteryzują się zazwyczaj większą specjalizacją zadań i tym, że wchodzące w ich skład jednostki są większe (rozpiętość kierowania rośnie wraz ze wzrostem firmy).

Historia i kultura organizacji. Z jednej strony struktura organizacji zmienia się wraz z wiekiem, z drugiej jednak – organizacje mają tendencje konserwatywne, przejawiające się w trzymaniu się raz obranej logiki projektu. Struktury często rozbudowywane są przez powielanie istniejących rozwiązań, a zmiany przeprowadzane są tak, by nie naruszać formowanego przez lata układu sił i interesów. Struktura jest, przynajmniej w pewnym sensie, zakorzeniona w kulturze. Oznacza to, że jest tworzona przez ludzi wyznających określone wartości i postępujących według określonych norm. Projekt nie jest więc tylko efektem zrationalizowanej analizy i kalkulacji. Co więcej, jeśli stworzony formalny projekt „nie pasuje” do organizacyjnej kultury, jest sprzeczny z preferencjami ludzi i wyznawanymi przez nich wartościami, w organizacji powstaną struktury nieformalne, które będą niejako przeciwdziałać „oficjalnemu projektowi”.

Technologia. Kształt struktury w dużej mierze jest określany przez wykorzystywane technologie i metody pracy. Wpływ technologii widoczny jest zarówno w obszarze wykorzystywanych sposobów produkcji (typ zadania i rodzaj stosowanej technologii określają rodzaj struktury, która pozwoli na najlepszą realizację celów), jak i w obszarze wykorzystania nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych (telekomunikacja, technologie komputerowe i internetowe). Te ostatnie

mogą pozwolić na: przyspieszenie komunikacji, ułatwienie koordynacji pracy, uelastycznienie organizacji.

Relacje władzy. Kolejnym czynnikiem, mającym wpływ na strukturę organizacji, jest władza – zarówno ta „na zewnątrz” organizacji, jak i ta związana z samą organizacją. Wpływ relacji władzy przejawia się najczęściej w postaci następujących czynników:

1. **Gra o władzę i wpływy** wewnątrz organizacji, przejawiająca się w chęci zwiększenia pozycji własnej (i podległych danym osobom komórek).
2. **Kontrola zewnętrzna** – wpływ wywierany przez organy państwowe i inne uprawnione do egzekwowania od organizacji określonych działań. Istnienie takiej kontroli przyczynia się zwłaszcza do wzrostu formalizacji organizacji, a w wielu przypadkach także do jej centralizowania. Szczególnie wyraźne są tendencje formalizacyjne, które wynikają z chęci uporządkowania i jak najściślejzego uregulowania relacji z zewnętrznym podmiotem.
3. Naciski ze strony **interesariuszy** – ich wpływ na strukturę może być różny, na przykład akcjonariusze będą nalegali na obniżkę kosztów i uproszczenie struktury.

TYPY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Istnieje bardzo wiele typów struktur organizacyjnych. Poniżej scharakteryzowano wybrane spośród nich, takie, które zyskały szczególną popularność w teorii i/lub praktyce.

Klasyczne typy struktur organizacyjnych

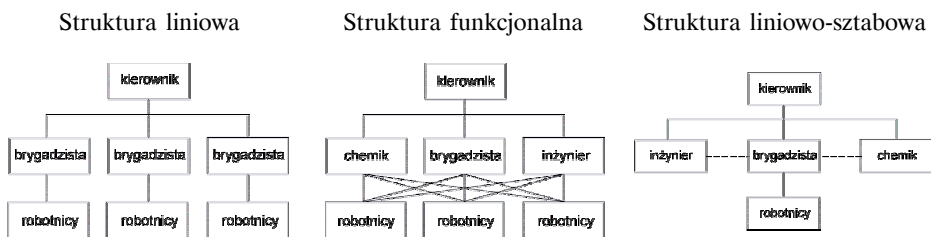
Struktura liniowa jest oparta na zasadzie jedności rozkazodawstwa (to znaczy każdy pracownik ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego). W takiej strukturze ważne jest przestrzeganie **drogi służbowej**, a więc kontakty z przełożonymi (nie bezpośrednimi) i pracownikami innych komórek następują tylko za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego. Zaletą takiego rozwiązania strukturalnego jest prostota i jasne określenie stosunków władzy, podstawową wadą zaś stosunkowo niska elastyczność.

Struktura funkcjonalna jest oparta na założeniu, że kluczowe dla sprawnego działania jest wyspecjalizowanie (w zakresie pełnionych funkcji) kierowników średniego szczebla. Zrywa ona z zasadą jedności rozkazodawstwa, jeden pracownik może mieć kilku przełożonych (każdy z nich – w zakresie odpowiedniej funkcji). Kompetencje fachowe i decyzyjne w strukturze funkcjonalnej pokrywają się; dla sprawnego funkcjonowania organizacji konieczna jest współpraca między kierownikami. Główną zaletą takiej struktury jest elastyczność, wadą zaś

możliwość pojawienia się trudności we współpracy między kierownikami i konfliktów kompetencyjnych.

Struktura liniowo-sztabowa z założenia ma połączyć zalety struktur liniowych i funkcjonalnych. Kompetencje fachowe są w niej oddzielone od formalnych. Struktura taka umożliwia wykorzystanie wiedzy specjalistów przy zachowaniu jedności rozkazodawstwa i jednocześnie odciąża kierowników średniego szczebla; doradztwo (ze strony komórek sztabowych) odgrywa w niej istotną rolę.

Rysunek 1.18. Klasyczne typy struktur – przykłady



KONFIGURACJE STRUKTURALNE WEDŁUG MINTZBERGA

Henry Mintzberg w swojej koncepcji struktur wyróżnił pięć podstawowych konfiguracji strukturalnych. Każda konfiguracja jest specyficznym układem parametrów, powstającym w określonych uwarunkowaniach, kładącym nacisk na określone sposoby koordynowania pracy, w którym kluczową rolę odgrywa jedna z podstawowych części organizacji: wierzchołek strategiczny, rdzeń operacyjny, szczebel średni, personel pomocniczy lub technostruktura. Mintzberg twierdził, że każda z części organizacji dąży do wprowadzenia w organizacji takiej konfiguracji strukturalnej, która byłaby dla niej najkorzystniejsza. Dążenia poszczególnych części oraz krótką charakterystykę podstawowych konfiguracji przedstawia rysunek 1.19.

Na początkowych etapach rozwoju w organizacji najczęściej powstają struktury proste lub adhocokracje.

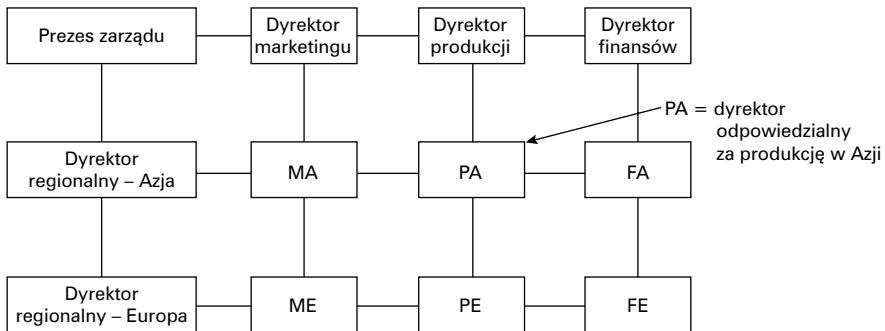
WYBRANE NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA STRUKTURALNE

Spśród licznych typów struktur, opisywanych w teorii i wdrażanych w praktyce, w ostatnich dziesięcioleciach na szczególną uwagę zasługują takie rozwiązania, jak: struktura macierzowa, struktura sieciowa, struktura procesowa i wewnętrzny rynek w korporacji.

Rysunek 1.19. Podstawowe części organizacji i główne konfiguracje strukturalne



Struktura macierzowa łamie zasadę jedności rozkazodawstwa. Każdy pracownik w takiej organizacji ma dwóch bezpośrednich przełożonych (a niekiedy nawet więcej, w przypadku macierzy na przykład o trzech wymiarach – takie rozwiązania nie są jednak częste). Rozwiązanie takie ma na celu uelastycznienie organizacji oraz lepsze dostosowanie jej do wymogów otoczenia, odbiorców. W strukturze takiej na jednym szczeblu stosowane są dwa różne kryteria grupowania. Jednym z nich najczęściej stosowanym jest kryterium funkcji – produkcji, finansów, marketingu, badań i rozwoju itd. Równolegle stosowane jest drugie

Rysunek 1.20. Struktura macierzowa

kryterium grupowania – najczęściej jest nim jakieś kryterium rynkowe (region, klient, produkt – zob. rysunek 1.20.) lub kryterium zadań. W tym drugim przypadku pracownik działu marketingu może być jednocześnie członkiem zespołu realizującego projekt wdrożenia innowacyjnej technologii – podlega więc dyrektorowi do spraw marketingu i kierownikowi projektu.

Struktura sieciowa jest efektem dążenia do zdynamizowania organizacji, które trudno jest osiągnąć w złożonych strukturach. Rozwiązanie to najczęściej definiowane jest jako parcelacja organizacji na małe, względnie autonomiczne jednostki (przypominające nieco adhocckracje), które współpracują ze sobą na zasadzie doraźnie zawieranych porozumień. Konfiguracja takich porozumień zmienia się w zależności od potrzeb (sytuacji, realizowanego zadania). Elementy sieci łączy więc doraźny interes, a poza nim dodatkowo – związki kapitałowe (na przykład mają wspólnego właściciela lub wzajemnie posiadają swoje udziały). Zaletą struktur sieciowych jest ich wysoka elastyczność; brak trwałości konfiguracji może niekiedy okazać się wadą, największym zaś wyzwaniem jest koordynacja pracy w sieci.

Struktura procesowa jest to rozwiązanie, w którym logika projektu organizacji podporządkowana jest kluczowym procesom w niej realizowanym. Struktura procesowa jest na ogół spłaszczona, kluczową rolę odgrywa w niej koordynacja działań oraz współpraca i wymiana informacji „w poziomie”.

Wewnętrzny rynek w korporacji to rozwiązanie projektowe, mające na celu usprawnienie wykorzystania zasobów w organizacji (zob. Ackoff 1999). Podstawowa zasada takiego rozwiązania organizacyjnego polega na tym, że komórki swobodnie decydują od kogo i na jakich warunkach kupują dobra i usługi. Co ważne, dostawcami tych usług mogą być zarówno komórki tej samej organizacji, jak i podmioty zewnętrzne. Analogiczna do sytuacji kupujących produkty i usługi jest sytuacja ich wytwórców. Mogą oni sprzedawać swoje produkty zarówno klientom w korporacji, jak i poza nią. Przejście do wewnętrznego rynku

w przedsiębiorstwie wymaga, aby wszystkie jednostki zostały podzielone na dwie kategorie: centrów zysków i centrów kosztów. Centra kosztów to te jednostki, które mają tylko jednego odbiorcę swoich dóbr lub usług w korporacji i które nie mogą ich sprzedawać na zewnątrz (na przykład dlatego, że oznaczałoby to ujawnienie tajemnicy firmy konkurencji). Centra zysków mogą kupować i sprzedawać dobra i usługi od kogo chcą i komu chcą, z tym, że kierownictwo firmy musi dbać o to, by działalność danego centrum zysków nie zaszkodziła funkcjonowaniu całej organizacji.

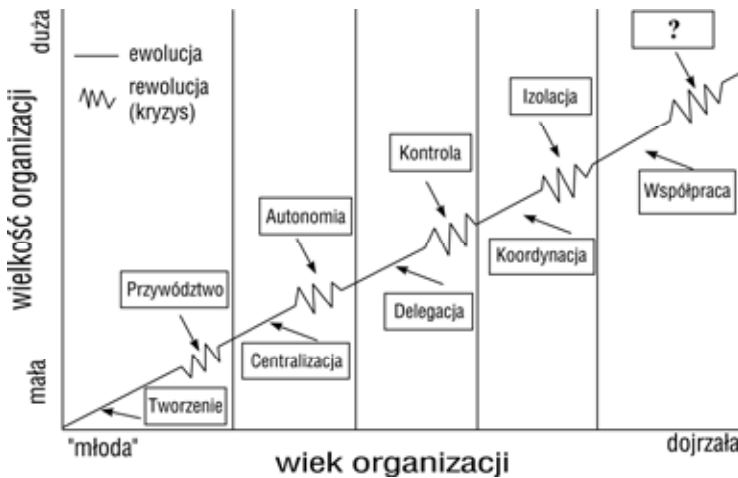
CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

Wspomniany już wyżej wpływ wieku i wielkości na funkcjonowanie organizacji i jej strukturę w interesujący sposób pokazują koncepcje **cyklu życia organizacji**. Koncepcje te, porównujące organizacje do żywych organizmów, wywodzą się z podejścia systemowego. Pokazują, że zmiana jest naturalnym zjawiskiem – organizacje przekształcają się i przechodzą przez różne stadia rozwoju. Po narodzinach następuje faza rozwoju, młodości, dojrzałości, starzenia się – jednak w odróżnieniu od organizmów żywych, cykl życia organizacji nie musi nieuchronnie prowadzić do śmierci; organizacje mogą przetrwać, dzięki zastosowaniu odpowiednich metod zarządzania. Na każdym z etapów cyklu życia organizacji inne są podstawowe cele i wyzwania stojące przed zarządzającymi. Na początku głównym celem jest zapewnienie organizacji przetrwania i utrzymania się na rynku. Później system organizacyjny stabilizuje się, rozrasta, a jej struktury na ogół sztywnieją; aby przetrwać dojrzałe organizacje powinny umiejętnie równoważyć tendencje biurokratyzowania się i wewnętrzną przedsiębiorczość.

Larry E. Greiner przedstawił koncepcję cyklu życia organizacji opartą na założeniu, że rozwija się ona przez naprzemienne fazy stabilnego wzrostu i kryzysów (zob. rys. 1.21.). Kryzysy są zjawiskami naturalnymi, kończą fazę stabilnego wzrostu i mogą stanowić swoistą „odskocznnię” do dalszego rozwoju.

Na każdym z etapów cyklu życia struktura organizacyjna ma do spełnienia inne zadania i przybiera odmienne formy. W fazie twórczości jest na ogół niesformalizowana, ludzie mniej lub bardziej spontanicznie dzielą się pracą, a obowiązki są rozdzielane w naturalny sposób. W fazie kierowania następuje formalizacja struktury i centralizacja uprawnień decyzyjnych. Po części właśnie ta centralizacja stanowi przyczynę kryzysu autonomii, jaki następuje po tej fazie: pracownicy wykonawczy i menedżerowie niższego szczebla potrzebują więcej swobody decyzyjnej, niż daje im obecny projekt organizacji. W następnej fazie (faza delegacji) następuje więc decentralizacja, która z czasem doprowadza do kryzysu kontroli (pracownicy usamodzielniają się bardziej niż chcieliby tego najwyższe kierownictwo firmy). W kolejnej fazie (koordynacji) zadanie projektowe polega więc na lepszym zgraniu działań pracowników. Najczęściej dzieje się to przez zwiększenie formalizacji, które z czasem prowadzi do kryzysu biurokra-

Rysunek 1.21. Cykl życia organizacji – ujęcie L. Greinera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review" z lipca–sierpnia 1972 r., t. 50.

cji: nadmierna formalizacja ogranicza przedsiębiorczość i zdolność do elastycznego reagowania na problemy. W fazie wzrostu poprzez współpracę najczęściej wypracowywane są bardziej elastyczne rozwiązania strukturalne (struktury macierzowe, praca w grupach autonomicznych, zespoły zadaniowe). Pracownicy cieszą się swobodą, mają jednak wiele zadań, co z czasem może stanowić zaczątek kolejnych kryzysów.

Literatura

- Ackoff R., *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Glinka B., Hensel P., *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2006.
- Hatch M.J., *Teoria Organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Mintzberg H., *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ 1983.
- Schlesinger Ph.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Rozdział 2

Planowanie jako podejmowanie decyzji

Przemysław Hensel

2.1. PODEJMOWANIE DECYZJI W ORGANIZACJACH

Każdy dzień pracy, zarówno menedżera jak i szeregowego pracownika organizacji, oznacza podejmowanie wielu decyzji. Niektóre z nich są stosunkowo mało ważne, dotyczą codziennych problemów o niedużym ciężarze gatunkowym. Inne, mogą przesądzić o możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa, a nawet o jego przetrwaniu. Tak więc znaczenie podejmowania trafnych decyzji nie może być przecenione. Jednak nie od dzisiaj wiadomo, że same dobre chęci decydenta to zbyt mało, by podjąć trafną decyzję. Dlatego więc, choć nie istnieje przepis na podejmowanie bezbłędných decyzji, warto poznać podstawowe pojęcia dotyczące tego zagadnienia.

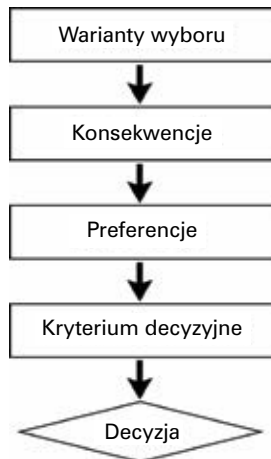
Decyzję definiujemy jako **świadomy wybór z przynajmniej dwóch dostępnych opcji**. Przytoczona definicja jest niezwykle lapidarna (a więc łatwa do zapamiętania), ale niemal każde w niej użyte słowo ma istotne znaczenie. Jeśli ktoś jest zmuszony wybudować zakład produkcyjny w określonej lokalizacji (unormowania prawne, warunki biznesowe i polityczne uniemożliwiają wybór innego miejsca budowy), to nie mamy do czynienia z podejmowaniem decyzji. Jeśli kierowca samochodu służbowego nie zauważył zmieniających się świateł i w wyniku swojego gapiostwa spowodował kolizję drogową, to w takim przypadku również nie możemy mówić o podjęciu decyzji, ponieważ kierowca podejmował działania (a raczej: nie podejmował, to znaczy nie nacisnął odpowiednio wcześniej hamulca) w sposób nieświadomy.

RACJONALNY MODEL DECYZYJNY

Procesy decyzyjne analizujemy odwołując się do **modeli decyzyjnych**, czyli wyjaśnień pokazujących sekwencję działań podejmowanych przez decydentów w celu dokonania wyboru. Podstawowy model, na którym opiera się większa część dorobku nauk ekonomicznych, ale także nauk o zarządzaniu, opiera się na założeniu, że ludzie, podejmując decyzje, postępują w sposób **racjonalny**.

To pojęcie można rozumieć na przynajmniej dwa sposoby. Po pierwsze, racjonalny wybór, charakteryzuje się tym, że wybieramy takie środki działania, które pozwolą osiągnąć zamierzony cel. Człowiek, który chce być inżynierem projektującym mosty, postąpi racjonalnie, jeśli podejmie studia na politechnice. Natomiast jego zachowanie ocenimy jako nieracjonalne, jeśli wstąpi w progi Wyższej Szkoły Cyrkowej i Akrobatycznej. To może być ciekawy sposób na karierę, lecz z pewnością nie zaprowadzi tego człowieka do pracowni architektonicznej. Po drugie, racjonalny wybór, to taki, który został dokonany zgodnie z racjonalnym modelem decyzyjnym (rysunek 2.1.), czyli dokonano go bezbłędnie wykonując wszystkie etapy przewidziane w tym modelu (racjonalność procesowa).

Rysunek 2.1. Racjonalny model decyzyjny



W pierwszym kroku decydent musi określić możliwe warianty wyboru (na przykład w jakich miastach mogę zlokalizować zakład produkcyjny). W następnym kroku musi zastanowić się nad tym, jakie konsekwencje wynikną z każdego z wariantów, jeśli zostanie on wybrany. Przykładowo, zakład produkcyjny w Bydgoszczy zapewnia lepsze możliwości komunikacji drogowej, natomiast lokalizacja w Zamościu pozwala uzyskać niższe koszty budowy (por. tabela 2.1.). W trzecim kroku procesu decyzyjnego aktor, podejmujący decyzję, musi odpowiedzieć sobie na pytanie: co jest dla mnie ważne, a co liczy się stosunkowo mniej? Innymi słowy, musi on (lub ona) określić swoje preferencje decyzyjne. W czwartym etapie, decydent wyraża swoje preferencje decyzyjne w postaci kryterium wyboru. W przykładzie dotyczącym lokalizacji zakładu produkcyjnego, kryterium to mogłoby brzmieć następująco: wybiorę lokalizację o najniższych kosztach budowy, ale jednocześnie musi ona znajdować się nie dalej niż 50 km od jednego z podstawowych rynków zbytu. Znając kryterium decyzyjne aktor może w końcu dokonać wyboru właściwej lokalizacji zakładu produkcyjnego (Zamość).

Tabela 2.1. Warianty decyzyjne i ich konsekwencje

Miasto (wariant decyzyjny)	Bydgoszcz	Kielce	Zamość
Koszt budowy zakładu produkcyjnego	21,5 mln zł	19,5 mln zł	20 mln zł
Komunikacja drogowa	Dobra	Dobra	Przeciętna
Odległość od podstawowego rynku zbytu	30 km	200 km	40 km

Wyżej przedstawiony model decyzyjny opiera się na pewnym uproszczeniu, które, niestety, utrudnia zrozumienie sposobu, w jaki decyzje podejmowane są w realnym świecie. Sprowadza się ono do stwierdzenia, że decydent ma pełną wiedzę o dostępnych wariantach decyzyjnych. Jest to założenie konieczne – tylko po jego przyjęciu możemy utrzymywać, że efektem procesu decyzyjnego jest decyzja **optymalna**, czyli taka, od której żadna inna nie jest lepsza. W naszym przykładzie, oznacza to przyjęcie, że możliwe są wymienione trzy lokalizacje zakładu – i tylko te trzy. Jest to oczywiście założenie, którego w wielu sytuacjach decyzyjnych nie sposób spełnić – liczba wariantów będzie tak duża, że nigdy nie będziemy w stanie rozpoznać i rozważyć wszystkich. Gdybyśmy nawet mieli możliwość rozpoznania wszystkich wariantów decyzyjnych, to podjęcie takiego działania byłoby w wielu wypadkach nieracjonalne ekonomicznie ze względu na **koszt informacji**. Pozyskanie informacji o dodatkowych wariantach oznaczałoby dodatkowy koszt, który nie znalazłby uzasadnienia w dodatkowych korzyściach (inaczej rzecz ujmując: więcej byśmy wydali na poszukiwanie dodatkowych informacji, niż zyskalibyśmy dzięki wejściu w posiadanie tych informacji).

PEWNOŚĆ, RYZYKO I NIEPEWNOŚĆ W PODEJMOWANIU DECYZJI

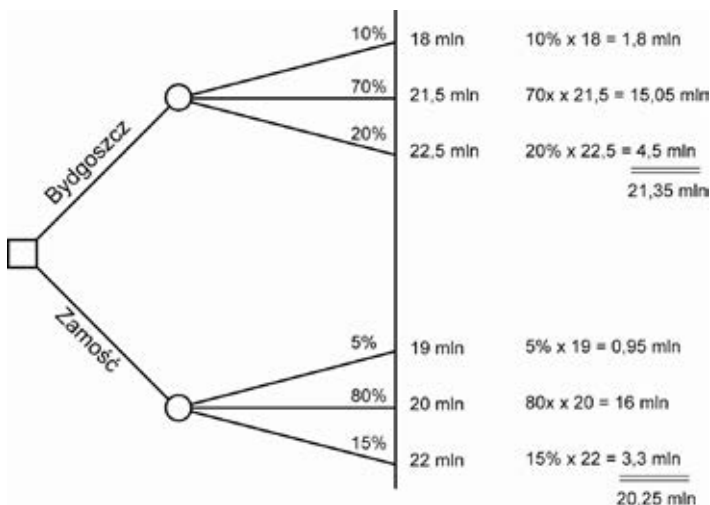
Oprócz wymienionych wyżej czynników, należy uwzględnić, że nie zawsze decydent ma pełną wiedzę o konsekwencjach swoich wyborów. Oczywiście, zdarzają się sytuacje decyzyjne, w których aktor ma pełną wiedzę o tych konsekwencjach. Mówimy wtedy, że decydent działa w **warunkach pewności**. Jednak znacznie częściej mamy do czynienia z decyzjami podejmowanymi w **warunkach ryzyka** – znamy jedynie prawdopodobieństwo wystąpienia określonych konsekwencji decyzji. Wydaje się, że budowa zakładu produkcyjnego w Zamościu będzie kosztowała 20 mln zł, ale przecież w 100% nie można przyjąć tej wartości, ponieważ istnieje ryzyko, że nieprzewidziana awaria na placu budowy podwyższy koszt tego przedsięwzięcia o 2 mln zł, albo że uda się wyjątkowo korzystnie nabyć niezbędne elementy wyposażenia i koszt budowy spadnie do 19 mln zł. Jednak nie poruszamy się po omacku – na podstawie szacunków sporządzonych przez ekspertów można stwierdzić, że prawdopodobieństwo wystąpienia kosztów w wysokości 20 mln wynosi 80%, prawdopodobieństwo wystąpienia podwyższo-

nych kosztów (22 mln) wynosi 15%, a szansa na uzyskanie niższych całkowitych kosztów budowy (19 mln) wynosi 5%. Jeśli стоимy przed koniecznością podjęcia decyzji w warunkach ryzyka, to powinniśmy kierować się wielkością **wartości oczekiwanej**, którą najłatwiej analizować za pomocą **drzewa decyzyjnego**. Wybierając między Bydgoszczą a Zamościem, przy rozkładzie prawdopodobieństw opisanym w tabeli 2.2., należy sporządzić drzewo decyzyjne przedstawione na rysunku 2.2. i wybrać Zamość, ponieważ ten wariant charakteryzuje się najwyższą wartością oczekiwaną (najniższym kosztem).

Tabela 2.2. Rozkład prawdopodobieństw, wypłat i wartości oczekiwanej

Bydgoszcz			Zamość		
wypłata	prawdopodobieństwo	wartość oczekiwana	wypłata	prawdopodobieństwo	wartość oczekiwana
18 mln	10%	1,80	19 mln	5%	0,95
21,5 mln	70%	15,05	20 mln	80%	16,00
22,5 mln	20%	4,50	22 mln	15%	3,30
		21,35			20,25

Rysunek 2.2. Drzewo decyzyjne



Niestety, bardzo często w praktyce menedżerskiej będziemy zmuszeni podjąć decyzję, choć nie mamy nie tylko pewności, co do możliwych konsekwencji poszczególnych wyborów, lecz nawet nie jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Mamy wtedy do czynienia z podejmowaniem decyzji w **warunkach niepewności**. Oczywiście, tego rodzaju sytuacje decyzyjne są

najtrudniejsze do rozstrzygnięcia. W niektórych przypadkach, tam, gdzie nasza decyzja może prowadzić do dramatycznych konsekwencji (na przykład może być w jej wyniku zagrożone ludzkie życie, czy przetrwanie naszej firmy), warto posługiwać się zasadą **maximin**. Jest to reguła decyzyjna, która każe nam rozumować w sposób następujący: nie potrafimy określić prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych konsekwencji i zarazem wiemy, że jeśli podejmiemy błędną decyzję, to konsekwencje mogą być katastrofalne. W związku z tym, wybieramy ten wariant decyzyjny, który da nam najlepsze rezultaty w sytuacji, gdy wszystko potoczy się **nie** po naszej myśli. Ta reguła pozwala podjąć możliwie bezpieczną decyzję, lecz jej wadą jest właśnie przyjęcie bardzo pesymistycznych założeń. Jak wiemy z teorii ekonomii, zysk jest premią za podjęcie ryzyka. Postępując zgodnie z regułą maximin zminimalizujemy ryzyko, lecz również zminimalizujemy ewentualny zysk.

Należy pamiętać o tym, że ocena warunków, w jakich podejmujemy decyzję jest w pewnej mierze kwestią subiektywną. To, co dla amatora będzie decyzją podejmowaną w warunkach niepewności, dla eksperta w danej dziedzinie może być działaniem w warunkach ryzyka. Nowicjusz, który pierwszy raz odwiedził wyścigi konne i nie zna wyników wcześniejszych gonitw, obstawia konie na „chybił-trafił”, ponieważ nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa zwycięstwa któregośkolwiek z nich. Tym samym działa w warunkach niepewności. Hobbysta, który każdą niedzielę spędza na wyścigach konnych, działa w warunkach ryzyka, ponieważ od lat śledzi dokonania każdego konia i każdego dżokeja, a co za tym idzie, potrafi określić prawdopodobieństwo zwycięstwa i przegranej. „Hobbysta” jeszcze innego rodzaju, działający w porozumieniu z dżokejem i szefem stajni, podejmuje decyzję w warunkach pewności – zna wynik gonitwy na tydzień przed jej rozpoczęciem.

OGRANICZONA RACJONALNOŚĆ

Dostrzeżenie wspomnianych wcześniej uproszczeń, na których opiera się klasyczny model racjonalny, doprowadziło do sformułowania koncepcji **ograniczonej racjonalności**. To pojęcie oznacza, że w rzeczywistości decydenci rzadko kiedy analizują wszystkie możliwe warianty wyboru, a co za tym idzie, nie podejmują decyzji optymalnych, lecz jedynie **decyzje satysfakcjonujące** – analizują warianty decyzyjne tak długo, aż znajdą opcję zaspokajającą w stopniu wystarczającym ich najważniejsze preferencje. Ważną przeszkodą uniemożliwiającą podejmowanie decyzji optymalnych jest również zmienność preferencji w czasie oraz występowanie nieujawnionych preferencji. Decydent przystępujący do analizy dostępnych wariantów wyboru deklaruje, że najważniejszą kwestią jest dla niego osiągnięcie najwyższej możliwej stopy zwrotu z inwestycji, jednak w rzeczywistości może on w sposób nieświadomy dążyć do osiągnięcia przewagi nad innym menedżerem zatrudnionym w tej samej organizacji. Ta nieświadomiona

preferencja wpłynie na kształt podjętej decyzji, choć nie zostanie ona uwzględniona w formalnej analizie przesłanek prowadzących do wyboru. Ograniczona racjonalność oznacza również, że decydent będzie ignorował niektóre ważne informacje, a może zdarzyć się również i tak, że decydent celowo zaniecha poszukiwania pewnych informacji, ponieważ podświadomie zdaje sobie sprawę, że jeśli je pozyska, to zmuszą go one do wyboru wariantu decyzyjnego, który z góry uznał za nieodpowiedni.

Na problem ograniczonej racjonalności można również spojrzeć z innego punktu widzenia, a mianowicie przyczyn, które powodują, że decydent nie jest w stanie przetworzyć wszystkich informacji potrzebnych do podjęcia decyzji optymalnej. Mamy tu do czynienia z problemem związanym ze zbieraniem informacji istotnych z punktu widzenia konkretnego procesu decyzyjnego i zarazem z koniecznością odrzucenia tych informacji, które stanowią jedynie szum informacyjny, to jest raczej utrudniają rozpoznanie sytuacji decyzyjnej, niż przyczyniają się do jej poprawnej analizy. Inny problem jest związany z **ułomnością pamięci, zarówno ludzkiej jak i organizacyjnej**. W wielu sytuacjach decyzyjnych aktor dokonujący wyboru spotkał się w przeszłości z informacją, która pozwoliłaby mu podjąć właściwą decyzję, jednak w krytycznym momencie nie jest w stanie sobie jej przypomnieć (częściej: nie wie nawet, że kiedykolwiek tę informację posiadał). **Pamięć organizacyjna**, przeważnie przyjmująca postać dokumentacji lub baz danych, również jest ułomna i nie zawsze dostarcza decydentowi potrzebnych informacji wtedy, gdy byłyby najbardziej przydatne. Jeśli nawet decydent dysponuje wszystkimi niezbędnymi informacjami, to często nie będzie umiał ich zrozumieć i odpowiednio zinterpretować. Z jednej strony, może się zdarzyć, że decydent **nie dostrzeże ważnych z punktu widzenia danego procesu decyzyjnego zależności przyczynowo-skutkowych**, co doprowadzi do podjęcia błędnej decyzji. Przykładowo, nie zauważy on, że co prawda zmiana systemu motywacji spowodowała wzrost przeciętnego poziomu zaangażowania u całej załogi, jednak równocześnie obniżył się poziom zaangażowania u najcenniejszych pracowników przedsiębiorstwa. To utwierdzi menedżera w przekonaniu, że decyzja o zmianie systemu motywacji była słuszna, co doprowadzi w przyszłości do podejmowania dalszych błędnych decyzji.

Z drugiej strony, istnieje również niebezpieczeństwo, że decydent popełni błąd przeciwny. Ludzie wykazują **skłonność do doszukiwania się zależności przyczynowo-skutkowych również tam, gdzie one nie występują**. Przykładowo, jeśli zwiększenie nakładów na promocję zbiegnie się w czasie ze zwiększeniem sprzedaży, to decydent może dojść do wniosku, że drugie z tych wydarzeń jest konsekwencją pierwszego, podczas gdy w rzeczywistości wzrost sprzedaży wynikał z innych przyczyn, na przykład poprawy ogólnej koniunktury gospodarczej, lub przypadkowego upowszechnienia korzystnej opinii o danym produkcie, wyrażonej przez znanego sportowca. Podobnie jak we wcześniejszym przypadku, może dojść do uformowania nieprawdziwego przekonania, które będzie miało negatywny wpływ na przyszłe decyzje.

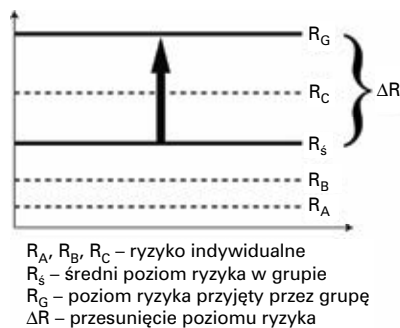
Podsumowując tę część, można stwierdzić, że decydenci stoją przed koniecznością nieustannego podejmowania decyzji, jednak nie mają wystarczająco dużo czasu i zasobów, by zebrać, przeanalizować i zinterpretować wszystkie niezbędne dane. W tej sytuacji, wiele problemów decyzyjnych jest rozwiązywanych za pomocą tak zwanych **heurystyk sądzenia**. Można je zdefiniować jako swojego rodzaju skrótowe, uproszczone sposoby oceny sytuacji, których stosowanie pozwala zaoszczędzić czas i zasoby. Przykładowo, osoba poproszona o udzielenie odpowiedzi na pytanie, który z dwóch przedmiotów znajduje się bliżej, a który dalej, zapewne nie będzie mierzył odległości między nimi, lecz posłuży się powszechnie znanymi, choć często nieuświadomionymi, zasadami, które mówią, że: (a) przedmioty, które znajdują się bliżej obserwatora wydają się większe niż te, które znajdują się dalej; (b) przedmioty, które znajdują się bliżej mają ostrzej zarysowane kontury i żywsze kolory; (c) przedmioty, które znajdują się bliżej zasłaniają przedmioty znajdujące się dalej.

Heurystyki sądzenia, choć niewątpliwie bardzo pożyteczne, mogą doprowadzić do podjęcia błędnych decyzji, gdy zostaną zastosowane poza swoim typowym kontekstem. Wymienione wcześniej zasady oceny odległości nie sprawdzają się, gdy panuje mgła albo gdy próbujemy ocenić odległość, patrząc we wsteczne lusterko samochodu (stąd naklejki na lusterkach informujące, że pojazdy w rzeczywistości znajdują się bliżej, niż może się wydawać). Z analogiczną sytuacją będziemy mieli do czynienia w przypadku stosowania heurystyk sądzenia w praktyce menedżerskiej. Jedna z heurystyk mówi, że zdarzenia, które łatwiej nam sobie przypomnieć występują częściej. Na ogół jest to prawda: jeśli zdarzenie pewnego rodzaju często występuje, to rośnie szansa, że będziemy świadkami takiego zdarzenia. Jeśli zaś często jesteśmy świadkami danego typu zdarzeń, to łatwiej nam sobie je przypomnieć. Ta heurystyka sądzenia może jednak prowadzić do podjęcia błędnej decyzji, jeśli nie uwzględnimy, że wiele zdarzeń jest nam znanych nie z naszego bezpośredniego doświadczenia, lecz z przekazów medialnych. Środki masowego przekazu nie pokazują nam całej rzeczywistości, lecz jedynie te jej fragmenty, które wydają się najbardziej interesujące. Może to doprowadzić decydenta do przekonania, że określone zagrożenie (na przykład ryzyko cyber-ataku na serwery przedsiębiorstwa) jest znacznie bardziej prawdopodobne, niż ma to miejsce w rzeczywistości. W konsekwencji, przedsiębiorca przeznaczy więcej środków na ochronę infrastruktury informatycznej, niż wynikałoby to z racjonalnej analizy tego rodzaju zagrożeń.

Opisane wyżej ograniczenia racjonalności wynikają przede wszystkim z ułomności ludzkiej natury i niedostatecznych zdolności do przetwarzania informacji. Jednak brak racjonalności procesu decyzyjnego może mieć swoje podłoże również w sposobie funkcjonowania grup ludzi i organizacji. Warto wspomnieć tu o dwóch zjawiskach. Pierwsze z nich to **przesunięcie akceptowanego poziomu ryzyka**. Ma ono miejsce w sytuacji, gdy decyzja jest podejmowana przez grupę ludzi. W takich przypadkach czasem zdarza się, że grupa dokona wyboru bardziej ryzykownego, niż wybór, którego dokonałby najbardziej skłonny do ryzyka

uczestnik tej grupy (rysunek 2.3.). Przyczyną tego zjawiska może być między innymi rozłożenie odpowiedzialności na wszystkich członków zespołu. Uczestnicy rozumują w sposób następujący: gdybym miał tę decyzję podjąć samodzielnie, to nie zdecydowałbym się na tak wysokie ryzyko, ponieważ obawiałbym się konsekwencji, które mnie spotkają, jeśli decyzja okaże się błędna. Jeśli jednak podejmujemy decyzję w grupie, to odpowiedzialność zostanie rozłożona na wszystkich członków zespołu, a więc część odpowiedzialności przypadająca na mnie będzie na tyle nieduża, że mogę ją zaakceptować.

Rysunek 2.3. Przesunięcie poziomu ryzyka



Drugie ze zjawisk to **syndrom grupowego myślenia**. Mamy z nim do czynienia wtedy, gdy decyzję podejmuje grupa o dużej spójności, której szef jasno wyraża swoje preferencje, a przynależność do grupy wiąże się z wysokim prestiżem lub innymi korzyściami. W takich sytuacjach grupa może podjąć błędną decyzję, której żaden z uczestników nie podjąłby, gdyby działał samodzielnie. Może się tak stać, ponieważ żaden z uczestników nie będzie miał odwagi przeciwstawić się woli szefa grupy. Wyrażenie własnego zdania wiązałoby się bowiem z ryzykiem wykluczenia z grupy, a tego uczestnik pragnie uniknąć – przynależność do grupy daje prestiż, z którego nikt nie chce dobrowolnie rezygnować. W takiej sytuacji wszystkie nadchodzące z zewnątrz informacje kwestionujące zasadność obranej drogi postępowania będą ignorowane, a nawet jeśli do grupy dotrą, to nikt nie będzie skłonny przedstawić ich szefowi. Brak sprzeciwu ze strony uczestników grupy i brak informacji z zewnątrz wywoła u szefa grupy przekonanie, że preferowany przez niego wariant decyzyjny jest słuszny, ponieważ nikt go nie kwestionuje.

INNE MODELE DECYZYJNE

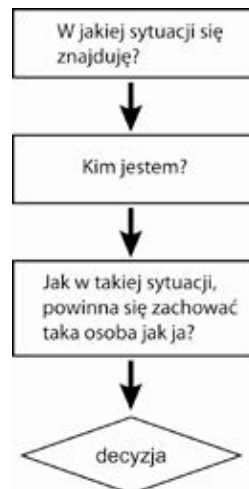
Przedstawiony na początku tego rozdziału klasyczny model racjonalny jest jednym z wielu stosowanych w celu wyjaśnienia sposobów podejmowania decyzji. Na uwagę zasługują też inne modele, pokazujące zróżnicowanie form procesów

decyzyjnych oraz pozwalające wyjaśnić te procesy decyzyjne, które są niezrozumiałe przy wykorzystaniu modelu klasycznego.

Należy tu wymienić przede wszystkim **model kosza na śmieci**. Ta koncepcja każe odrzucić założenie mówiące, że istnieje z góry określona sekwencja kroków, która prowadzi od zaobserwowania sytuacji problemowej do podjęcia decyzji. Zgodnie z tym modelem podejmowanie decyzji przypomina grzebanie w koszu, w którym znajdują się przemieszane elementy sytuacji decyzyjnej: problem, rozwiązanie, decydent i okno wyboru. Do podjęcia decyzji dochodzi wtedy, gdy pierwsze trzy elementy spotkają się w jednym miejscu i czasie (czyli w oknie wyboru). Nie musi zatem być tak, że menedżer najpierw dostrzega niską innowacyjność pracowników i proponowanych przez nich projektów, następnie zastanawia się, jak ją poprawić i w ostatnim kroku znajduje rozwiązanie problemu, polegające na wprowadzeniu systemu zarządzania wiedzą. Może być inaczej: w organizacji najpierw pojawia się przekonanie, że dobrze byłoby wprowadzić nowoczesny system zarządzania wiedzą (ponieważ wszyscy konkurenci już taki system mają), a dopiero potem menedżer (decydent) znajduje problem pasujący do tego rozwiązania, na przykład niską innowacyjność pracowników. Do podjęcia decyzji dochodzi wtedy, gdy menedżer połączy te elementy w całość podczas prac nad planem budżetowym na kolejny rok (okno wyboru), ponieważ tylko w tym okresie organizacja ma możliwość alokacji znaczących środków potrzebnych do wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą.

Warto też wspomnieć o modelu **logiki właściwości**, w którym zakładamy, że decyzja powstaje nie tyle w wyniku racjonalnej analizy przesłanek, ile jest raczej efektem oddziaływania norm społecznych i organizacyjnych na decydenta (rysunek 2.4.). Proces decyzyjny wygląda zatem następująco: po pierwsze, decydent

Rysunek 2.4. Model logiki właściwości



musi określić, w jakiej sytuacji się znajduje. Czy jest to sytuacja profesjonalna, czy prywatna? Czy decyzja, którą podejmuje, ma znaczenie jedynie dla organizacji, czy może również dla otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje? Czy decyzja będzie widoczna jedynie dla współpracowników decydenta, czy może również dla członków zrzeszenia profesjonalnego, do którego decydent należy? Odpowiedzi na pytania tego typu są niezwykle istotne, ponieważ z każdym typem sytuacji społecznej mogą być związane odmienne normy postępowania.

Następnie decydent musi odpowiedzieć sobie na pytanie, kim jest. Każdy członek społeczeństwa wypełnia różne role społeczne i dlatego dla kształtu ostatecznej decyzji duże znaczenie ma to, która z wielu ról zostanie w danej sytuacji decyzyjnej wywołana. Zgodnie z ostatnią fazą tego modelu decyzyjnego osoba dokonująca wyboru musi podsumować wcześniejsze działania, udzielając odpowiedzi na pytanie: jak w takiej sytuacji, powinna się zachować taka osoba jak ja?

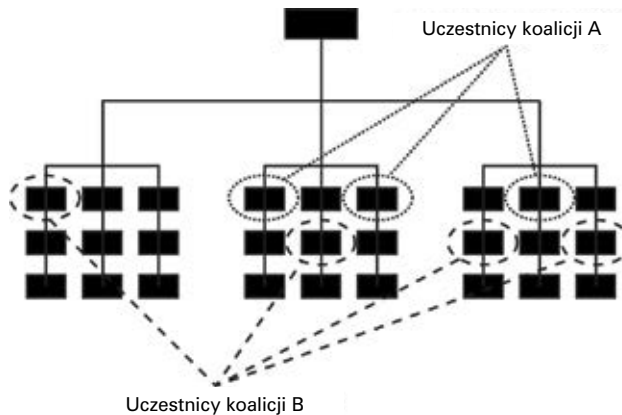
Ten model wyjaśnia, dlaczego ten sam człowiek może inaczej rozwiązywać podobne problemy decyzyjne, w zależności od kontekstu społecznego, w którym się z nimi spotyka. Jeśli menedżer, podejmujący decyzję o lokalizacji zakładu produkcyjnego, dojdzie do wniosku, że jest to *stricte* profesjonalna sytuacja wyboru, to jedyne przesłanki, które weźmie pod uwagę będą dotyczyły kosztów dla przedsiębiorstwa i korzyści wynikających z inwestycji. Jednak jeśli ten sam decydent należy do stowarzyszenia propagującego aktywizację osób niepełnosprawnych, to być może weźmie on również pod uwagę ewentualne korzyści, jakie mogą z jego decyzji wynikać dla osób niepełnosprawnych. Jeszcze inny będzie wynik procesu decyzyjnego, jeśli rodzina menedżera posiada działkę wypoczynkową niedaleko jednej z rozważanych lokalizacji fabryki. W każdym przypadku może się ujawnić inna rola społeczna – profesjonalna rola menedżera, rola działacza społecznego, rola ojca rodziny – a co za tym idzie, na podjętą decyzję będą miały wpływ inne normy postępowania związane z daną rolą.

To, która rola społeczna zostanie wywołana w danej sytuacji decyzyjnej zależy od wielu czynników. Pierwszym z nich, jest proces uczenia się – na podstawie wcześniejszych doświadczeń decydent dowiaduje się za przestrzeganie jakich norm zostanie nagrodzony, a za jakich – ukarany. Drugim czynnikiem jest czas, który upłynął od ostatniego wywołania danej roli społecznej – istnieje duże prawdopodobieństwo, że na kolejny proces decyzyjny będą miały wpływ normy związane z rolą społeczną ostatnio wywołaną. Ostatni czynnik, to miejsce, jakie decydent zajmuje wśród innych ludzi, zwłaszcza to, co go od tych ludzi różni. W sposób nieświadomy, decydent będzie przede wszystkim zwracał uwagę na te aspekty swojej tożsamości społecznej, które wyróżniają go z otoczenia.

Warto podkreślić, że podejmowanie decyzji w organizacjach różni się istotnie od podejmowania decyzji poza nimi. Dzieje się tak, ponieważ w każdej organizacji spotykają się ludzie o różnych sposobach widzenia świata, różnych systemach wartości i różnych interesach. To powoduje, że organizacja staje się areną **konfliktów**, na której każdy z aktorów będzie starał się zrealizować swoje cele,

niekoniecznie biorąc pod uwagę cele całej organizacji. Aktorzy będą łączyć się w **koalicje interesów**, czyli grupy, których uczestnicy mają przynajmniej część interesów wspólnych.

Rysunek 2.5. Koalicje w organizacji



Należy zwrócić uwagę, że uczestnicy takiej koalicji mogą mieć zarówno interesy rozbieżne (to znaczy niekolidujące ze sobą), jak i sprzeczne (to znaczy pełna realizacja interesów jednego z aktorów uniemożliwia realizację interesów drugiego z aktorów). Jednak występowanie interesów sprzecznych i rozbieżnych nie wyklucza stworzenia koalicji tak długo, jak długo istnieje wystarczająco dużo interesów wspólnych. Każda z koalicji interesów będzie dążyć do realizacji swoich celów, co będzie miało determinujący wpływ na kształt decyzji podejmowanych w organizacji. Tak więc zrozumienie wielu decyzji organizacyjnych wymaga odłożenia na bok zarówno modelu racjonalnego, jak i modelu logiki właściwości i przyjęcia opisanego powyżej **modelu politycznego**.

Literatura

- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
 March J.G., Olsen J.P., *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
 Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, wyd. 4, One Press, Gliwice 2007.

2.2. BUDOWANIE STRATEGII ORGANIZACJI

NAJWAŻNIEJSZE PODEJŚCIA TEORETYCZNE

Z milionów firm, jakie rokrocznie powstają na świecie, jedynie nieliczne są w stanie osiągnąć długofalowy sukces. Możliwe jest to między innymi dzięki temu, że ich przywódcy przyjmują i konsekwentnie wdrażają w życie strategie, które umożliwiają rozwój w długim okresie. Błędne lub niekonsekwentnie wprowadzane strategie mogą być jednak również źródłem porażek. Na pytanie, czy każda firma powinna mieć strategię? – trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi, choćby dlatego, że sam termin „strategia” bywa definiowany i rozumiany w bardzo różny sposób.

Pojęcie „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strategos* – osoby, która prowadzi armii, przywódcy, który kieruje walką. Strateg musiał odznaczać się wiedzą i umiejętnościami dowodzenia, a także być osobą silnie zmotywowaną do zwycięstwa.

Badania nad strategią organizacji prowadzone są od wielu lat w licznych ośrodkach naukowych i firmach doradczych. Z biegiem czasu powstało wiele koncepcji strategii, które można zakwalifikować do różnych nurtów teoretycznych. Najważniejsze z nich przedstawione są skrótowo w tabeli 2.3.

Poszczególne szkoły nie tylko inaczej postrzegają strategię, lecz także posługują się innymi narzędziami planistycznymi i analitycznymi. Niektóre z nich zostały omówione w dalszej części tekstu.

CZTEROELEMENTOWY MODEL STRATEGII

W powszechnym rozumieniu strategia to „plan gry”, który służy menedżerom do pozycjonowania firmy na wybranym rynku, skutecznego konkutowania, zadowalania klientów i osiągania właściwych efektów biznesowych. Strategia składa się z całego zbioru posunięć konkurencyjnych i działań biznesowych, które przyjmowane są przez menedżerów kierujących organizacją. W nieco prostszym ujęciu strategia jest serią działań, podejmowanych w celu zapewnienia osiągnięcia efektów przez organizację. Głównym obszarem, na którym koncentruje się strategia jest coraz efektywniejsze radzenie sobie z konkurencją. Według jednego z najważniejszych teoretyków zarządzania Petera Druckera (1994): „prawdziwie ważne decyzje menedżerskie mają wymiar strategiczny. Wiąże się z nimi, albo rozpoznanie, na czym polega sytuacja, z którą mamy do czynienia, lub jak ją zmienić, albo

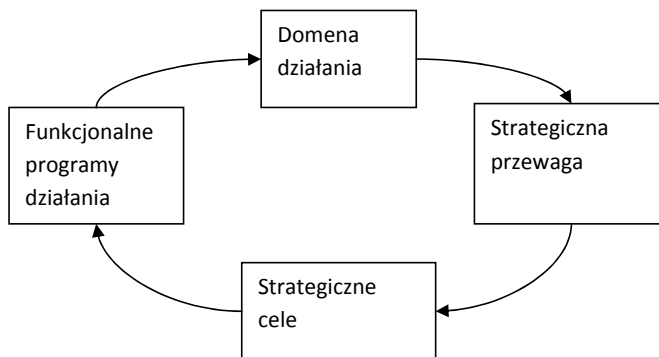
Tabela 2.3. Najważniejsze szkoły strategiczne

	Szkola planistyczna	Szkola ewolucyjna	Szkola pozycyjna	Szkola zasobowa
Główni przedstawiciele	Russell L. Ackoff H.I. Ansoff K.R. Andrews	E. Wrapp J.B. Quinn	M. Porter I.C. MacMillan	C.K. Prahalad G. Hamel
Najważniejsze założenia	<ul style="list-style-type: none"> - strategia jest długookresowym planem działania, - strategia jest tworzona przez naczelne kierownictwo, - budowa strategii (planowanie strategiczne) odbywa się zgodnie z ustaloną z góry formalną procedurą, - efektem procesu tworzenia strategii jest szczegółowy dokument planistyczny. 	<ul style="list-style-type: none"> - strategie powstają stopniowo (ewolucyjnie), ale w logiczny, nieprzypadkowy sposób, - procedura planowania jest stosowana do tworzenia ogólnych zarysów działania, napływające na bieżąco informacje korygują w praktyce podjęte decyzje, - nie da się zbudować jednego generalnego planu w sytuacji niepewności, - naczelne kierownictwo musi na bieżąco koordynować strategiczne posunięcia proponowane przez różne działy firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> - strategia jest równoznaczna z konkurencyjną pozycją na rynku, - istota strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i walka z konkurencją, - do sukcesu firmy prowadzą dwie podstawowe strategie – minimalizacja kosztów i zróżnicowanie (wyróżnienie), - punktem wyjścia do budowy strategii jest analiza jej otoczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> - źródłem sukcesu jest unikalna konfiguracja zasobów i umiejętności (kluczowe kompetencje), - równie ważne są aktywa materialne i niematerialne, - zasoby strategiczne powinny być cenne, rzadkie i trudne do imitacji, - istotą kompetencji jest wiedza, którą można wykorzystać w bardzo różny sposób.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 13–98.

rozpoznanie, jakimi dysponujemy zasobami, względnie jakich potrzeba”. Krzysztof Obłój i Maciej Trybuchowski (2000), podsumowując wiele zróżnicowanych definicji, uznają, że: „strategia organizacji jest przyjętą przez jej kierownictwo spójną koncepcją działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania”. Według K. Obłója (1996) na strategię przedsiębiorstwa składają się cztery podstawowe elementy: domena działania, strategiczna przewaga (silna strona), cele do osiągnięcia oraz funkcjonalne programy działania (zob. rysunek 2.6.).

Rysunek 2.6. Model strategii



Źródło: K. Obłój *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 28.

Domena działania określa, gdzie i komu firma będzie oferować swoje produkty lub usługi. W istocie, pytanie o domenę dotyczy również samego produktu lub usługi sprzedawanej przez firmę oraz jej miejsca w zewnętrznym łańcuchu wartości (na przykład czy firma jest dostawcą wyrobów gotowych, czy oferuje swoje moce produkcyjne innym firmom i zajmuje się tak zwanym przerobem).

Strategiczna przewaga sprowadza się do tego, aby w ramach wybranej domeny być lepszym niż konkurencja. Źródłem przewagi strategicznej mogą być zastrzeżone prawa autorskie czy patent, jednak najczęściej są nimi unikalny produkt, technologia, rozwiązanie konstrukcyjne lub organizacyjne. Strategiczna przewaga może objawiać się również marką. Coca-Cola, Pepsi, Volvo, Wedel, Grycan, Fakro itd., to marki dające ich posiadaczom istotną przewagę nad konkurentami. Źródła przewagi strategicznej mogą być bardzo różne: niezawodność produktu, sprawny i szybki serwis, dostęp do surowców, znakomita lokalizacja, kontakty z odbiorcami, kraj pochodzenia, wieloletnia tradycja działalności i inne. Podstawowym zadaniem firmy jest zbudowanie przewagi strategicznej i odpowiednie jej wykorzystywanie.

Cele strategiczne określają, co firma chce osiągnąć i w jakim czasie ma to być realizowane. Poprzez określenie celów strategicznych firma wyznacza drogę,

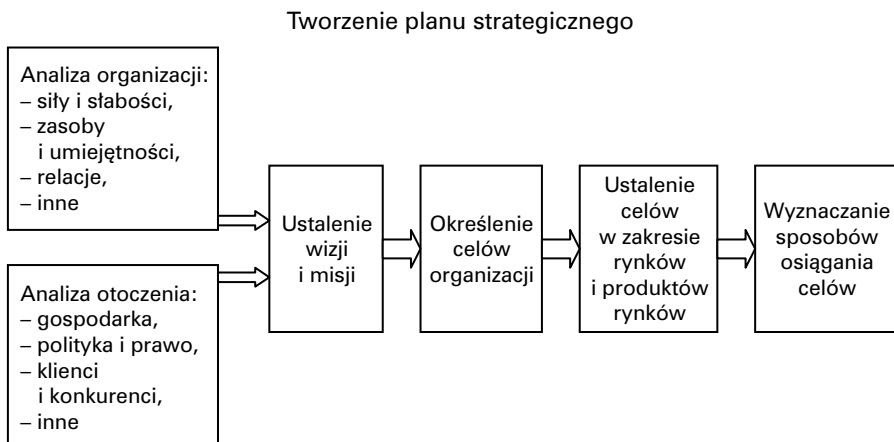
jaką ma przebyć, aby osiągnąć sukces na rynku. Poszczególne cele mogą być traktowane jako „kamienie milowe” na tej drodze.

Niezwykle ważnym, choć często pomijanym, elementem strategii są funkcjonalne programy działania. Funkcjonalne programy działania przekładają działania strategiczne na konkretne działania w obrębie poszczególnych funkcji organizacyjnych. Przykładowo, w obrębie wytwarzania może być to program nakierowany na wzrost nowoczesności lub poprawę jakości oferowanych produktów, w obrębie organizacji skrócenie czasu wytwarzania, w obrębie finansów i kosztów – spadek kosztów wytwarzania do wyznaczonego pułapu itd. Funkcjonalne programy działania nadają strategii walor wykonalności. Są „pasem transmisyjnym” między jakościową koncepcją przyszłości firmy a ilościowymi oczekiwaniami jej interesariuszy. Strategia nie może być bowiem zbiorem ogólnych stwierdzeń niemających przełożenia na praktyczną działalność firmy. Jej celem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: „dokąd zmierza organizacja?”, ale również na pytanie: „jak tam dotrzeć?”.

PLANOWANIE STRATEGICZNE

Planowanie strategiczne jest działaniem, które wymaga wiedzy zarówno o organizacji, jak i o jej otoczeniu. Aby powstał plan strategiczny należy wcześniej przeprowadzić analizę między innymi takich obszarów i zagadnień, jak: najważniejsze siły i słabości własnej organizacji; potrzeby nabywców; techniczne, społeczne, polityczne i ekonomiczne otoczenie organizacji; siła, strategie i zasoby konkurentów; specyficzne szanse i zagrożenia towarzyszące działalności firmy i całej branży. Uproszczony proces planowania strategicznego przedstawia rysunek 2.7.

Rysunek 2.7. Uproszczony proces planowania strategicznego



W praktyce planowanie strategiczne polega na podjęciu wielu takich działań, jak:

- przebadanie organizacji,
- przebadanie otoczenia,
- ustalenie wizji i misji,
- ustalenie celów w zakresie produktów i rynków,
- wyznaczenie sposobów osiągnięcia celów (modele działania, funkcjonalne programy działania).

Wizja to pożądaný obraz organizacji, jej roli i aspiracji. Trudno jest stworzyć jakikolwiek plan działania bez choćby ogólnego określenia stanu docelowego. Wprawdzie są organizacje, które działają i osiągają sukcesy bez określonej wizji, jednak takie organizacje zazwyczaj nie formułują planów strategicznych.

Misja organizacji jest zwerbalizowaną długofalową wizją organizacji. Misja odnosi się do tego, czym ma być organizacja w przyszłości – co unikalnego będzie ją wyróżniać spośród innych organizacji. Misja nie powinna być skierowana wyłącznie do jakiejś grupy interesariuszy (na przykład właścicieli, udziałowców czy członków zarządu), lecz musi wyznaczać kierunek działania dla wszystkich uczestników organizacji. Misja powinna raczej odnosić się do potrzeb nabywców niż do konkretnego produktu czy usługi. Dobrze sformułowana misja powinna być ambitna, ale jednocześnie możliwa do realizacji.

Wyznaczenie organizacyjnych celów jest niezbędnym elementem tworzenia planu strategicznego. Właściwe sformułowanie celów strategicznych niejednokrotnie ma decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój organizacji. Dotyczą one różnych obszarów działalności i mogą odnosić się do pozycji rynkowej, wydajności, finansów, innowacji, odpowiedzialności wobec właścicieli i akcjonariuszy, ochrony środowiska i odpowiedzialności społecznej, postaw kadry kierowniczej i pracowników oraz innych. Przykładowe cele formułowane w różnych obszarach działalności przedstawia tabela 2.4.

Tabela 2.4. Przykładowe cele organizacji

Obszary działalności	Przykładowe cele organizacji
Pozycja rynkowa	Wszystkie marki naszych produktów muszą znaleźć się w pierwszej trójce pod względem udziału w rynku.
Innowacje	Przeznaczać przynajmniej 5% przychodów na działalność badawczo-rozwojową, być liderem w sektorze w zakresie zgłaszanych patentów, uzyskiwać co najmniej 10% przychodów ze sprzedaży produktów wprowadzonych do oferty w ciągu ostatnich dwóch lat.
Finanse	Uzyskać roczną stopę zwrotu z inwestycji na poziomie 15%, zwiększać rentowność głównie przez wzrost sprzedaży.
Ochrona środowiska	Ograniczyć emisję zanieczyszczeń gazowych o 50%, całkowicie wyeliminować emisję ścieków.

Kolejnym etapem planowania jest **wyznaczenie celów w zakresie rynków i produktów** (usług). Podstawowe pytanie, na które powinno udzielić się odpowiedzi, brzmi: na jakich rynkach firma będzie działać w przyszłości? Rynek docelowy wymaga precyzyjnego zdefiniowania. Nawet bardzo wielkie i mocno zdywersyfikowane firmy operują tylko w wybranych segmentach rynku. Podstawowe kryteria segmentacji, jakich można użyć przy podziale rynku, to: produkt, obszar, nabywca. Wybór rynku działania oraz wyznaczenie celów w zakresie produktów czy usług są niemal równoznaczne ze zdefiniowaniem relacji danej firmy do jej konkurentów. Według K. Obłója istnieją cztery opcje wyboru i radzenia sobie z konkurencją:

- konfrontacja,
- budowa niszy rynkowej,
- strategia unikania konkurencji,
- kooperacja.

Organizacje osiągają cele dwiema drogami: przez lepsze zarządzanie tymi produktami i usługami, które już są przez nie oferowane lub poprzez znajdowanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług. Rysunek 2.8. ukazuje możliwości decyzyjne przy zastosowaniu czterech podstawowych strategii: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji.

Rysunek 2.8. Macierz produktu – rynku

Rynki \ Produkty	Obecne produkty	Nowe produkty
Obecni nabywcy	Penetracja rynku	Rozwój produktu
Nowi nabywcy	Rozwój rynku	Dywersyfikacja

Źródło: J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood 1992, s. 181.

Strategie penetracji rynku koncentrują się na poprawie pozycji firmy w zakresie dostarczania obecnych produktów i usług dotychczasowym klientom. Przykładem takiej strategii może być bank, zachęcający swoich klientów, aby częściej używali kart kredytowych.

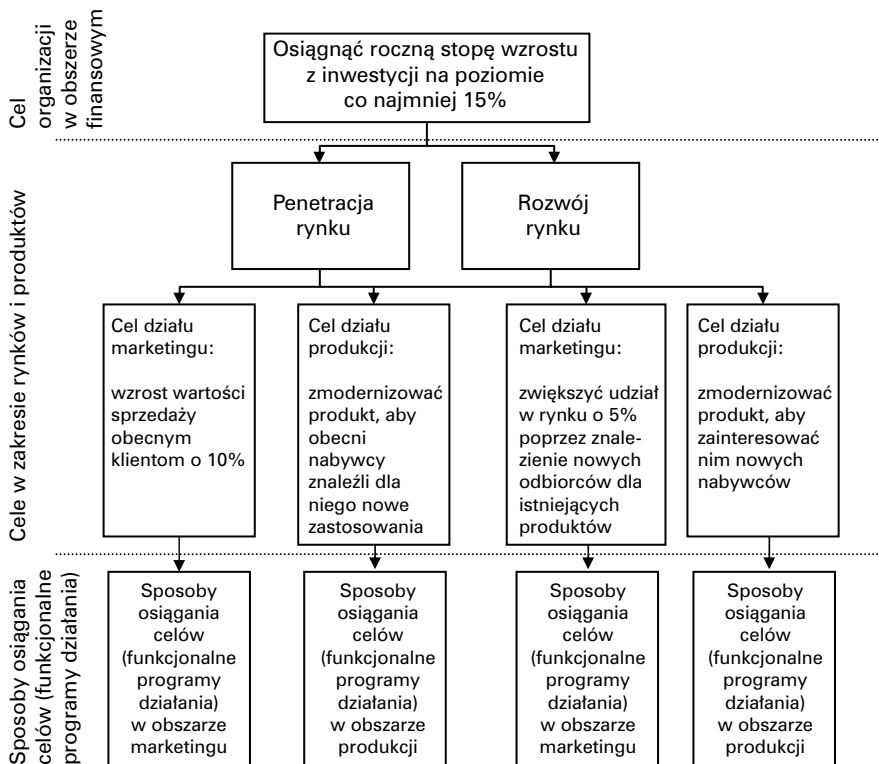
Strategie rozwoju rynku polegają na szukaniu nowych nabywców na dotychczasowe produkty i usługi. Przykładowo, firma wytwarzająca i sprzedająca swoje wyroby niewielkiej grupie nabywców przemysłowych może wkroczyć na rynek odbiorców detalicznych. Strategie rozwoju rynku wymagają jednak zazwyczaj pewnych zmian produktów i usług, gdyż jest to warunkiem pozyskania nowych klientów.

Strategie rozwoju produktu polegają na oferowaniu nowych produktów lub usług dotychczasowym grupom odbiorców. Przykładowo, firma świadcząca dotychczas usługi telefonii komórkowej może zaoferować swoim klientom mobilną telewizję.

Strategie dywersyfikacji mają miejsce wówczas, gdy organizacja poszukuje nowych produktów dla odbiorców, których do tej pory nie obsługiwała. Przykładem strategii dywersyfikacji może być bank, który rozpoczyna działalność deweloperską na rynku nieruchomości.

Ostatni element planowania strategicznego to **wyznaczanie sposobów osiągnięcia celów**. W dobrze zarządzanych organizacjach istnieje ściśle powiązanie między planowaniem strategicznym a planami sporządzanymi przez menedżerów wszystkich szczebli. Sposoby realizacji celów powinny być zawarte w planach operacyjnych, zawierających między innymi opisane wcześniej funkcjonalne programy działania. W praktyce plany operacyjne służą ustaleniu, kto, gdzie, kiedy i w jaki sposób będzie realizował wyznaczone cele. Nie bez znaczenia jest również zaplanowanie nakładów finansowych związanych z realizacją określonych celów (rysunek 2.9.).

Rysunek 2.9. Zależności między celami w zakresie rynków i produktów oraz sposobami ich realizacji



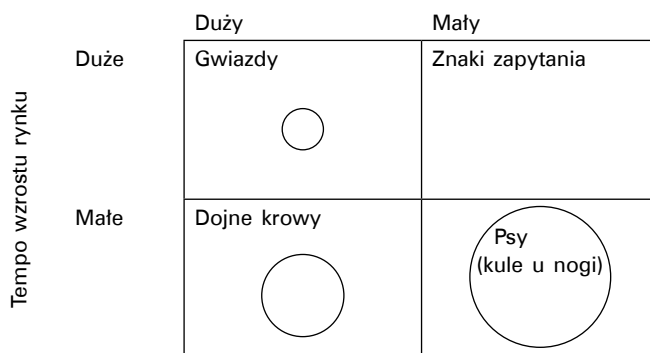
Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, op. cit., s. 189.

Podsumowując, planowanie strategiczne jest procesem uporządkowanym o bardzo wyraźnej sekwencyjności poszczególnych etapów. Pierwszym etapem jest określenie wizji przyszłości i wyznaczenie misji organizacji, które następnie znajdują przełożenie na wyznaczane w wielu obszarach cele organizacyjne. Kolejne etapy (ustalanie celów w zakresie rynków i produktów, a także wybór sposobów osiągania celów) są logicznym uzupełnieniem i uszczegółowieniem poprzednich etapów.

WYBRANE METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ

Poważnym osiągnięciem teorii strategii organizacyjnej jest stworzenie bogatego zestawu narzędzi, służących do analizy zarówno samej organizacji, jak i jej bliższego i dalszego otoczenia. Jednym z takich narzędzi jest omówiona powyżej macierz produktu – rynku. Inną metodą, umożliwiającą bieżącą i przyszłą ocenę produktów firmy z punktu widzenia generowania zysków, jest macierz Boston Consulting Group (BCG). Macierz BCG nie tylko dostarcza informacji odnośnie do zyskowności poszczególnych produktów, lecz także sugeruje firmie określone działania strategiczne. Zgodnie z założeniem tego modelu, zdolność produktów (grup produktowych) do generowania zysku zależy od tempa wzrostu danego rynku oraz od udziału w nim konkretnego produktu (grupy produktowej). Udział w rynku oznacza stosunek udziału w rynku danego produktu (grupy produktowej) do udziału w rynku największego konkurenta (lidera rynku). Macierz BCG przedstawia rysunek 2.10.

Rysunek 2.10. Macierz BCG



Produkty „gwiazdy” charakteryzują się dużymi potrzebami finansowymi i generują zazwyczaj ujemne przepływy pieniężne. Jednak ze względu na ich duży udział w rosnącym rynku, na ogół uznaje się je za bardzo perspektywiczne z punktu widzenia firmy. Istnieje duże prawdopodobieństwo przekształcenia ich w „dojne krowy”.

Produkty „dojne krowy” generują dodatnie przepływy finansowe i nie wymagają dużych nakładów inwestycyjnych. Są one „głównymi dostawcami” przychodów firmy. Podstawowa strategia wobec „dojnych krów” sprowadza się do utrzymywania obecnego udziału w rynku.

Produkty „znaki zapytania”, to produkty, które mają mały udział w szybko rosnącym rynku. W zależności od sytuacji firma może zdecydować się na próbę przekształcenia ich w „gwiazdy” lub po prostu wycofać je z rynku. W tym pierwszym przypadku, konieczne będzie prawdopodobnie poniesienie sporych inwestycji i pogodzenie się przez dłuższy czas z ujemnymi przepływami finansowymi. Druga droga wiąże się z mniejszym ryzykiem, ale równocześnie wyklucza możliwość osiągnięcia długookresowych zysków z produktu.

Produkty „psy”, mające nieduży udział w mało dynamicznym rynku, nie rokują dużych szans na osiągnięcie poważnych korzyści przez przedsiębiorstwo. Standardowe postępowanie z „psami” polega na wycofywaniu się z rynku.

Zaletą macierzy BCG jest jej prostota i łatwość zastosowania w przypadku firm oferujących produkty na różnych, ale dobrze zdefiniowanych rynkach. Jej znaczenie maleje, gdy firmy oferują ten sam produkt na różnych rynkach, a motywy ich zakupu są różne.

Bardzo popularną metodą analizy strategicznej jest analiza SWOT. Nazwa pochodzi od angielskich słów: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* (silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń). Jest to metoda, która zakłada konieczność dokonania analizy organizacji (silne i słabe strony) oraz jej otoczenia (szanse i zagrożenia).

Analiza silnych i słabych stron jest dokonywana na tle najbliższych konkurentów organizacji. Oznacza to, że silną stroną organizacji może być taki zasób lub aspekt jej działalności, który korzystnie wyróżnia ją na tle konkurencji. Podobnie rzecz się ma ze słabościami firmy.

Szansę i zagrożenia to takie potencjalne wydarzenia lub zjawiska, które mogą stać się pozytywnymi okazjami do wykorzystania lub mogą mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Są one w zasadzie czynnikami niezależnymi od woli i decyzji organizacji.

Połączenie diagnozy organizacji i prognozy jej otoczenia pozwala wytyczyć strategiczne cele organizacji oraz zaplanować sposoby realizacji tych celów. Metodę SWOT obok formułowania strategii stosuje się także w innych sytuacjach, między innymi w doradztwie organizacyjnym i przy konstruowaniu biznesplanów.

* * *

W ostatnich kilkudziesięciu latach strategia organizacji stała się obszarem szczególnego zainteresowania badaczy i menedżerów. Jest to zrozumiałe, gdyż dobra strategia pozwala firmom zmierzyć się z przyszłością. Na przestrzeni czasu

wykształciły się odrębne nurty badawcze, powstały również liczne koncepcje i narzędzia przydatne także w codziennej pracy menedżerów. Niektóre z nich zostały omówione w tym rozdziale, poznanie innych wymaga dalszych studiów i zapoznania się z istniejącą bogatą literaturą przedmiotu.

Literatura

- Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M., *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood 1992.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 1994.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Oblój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

2.3. ORGANIZACJE I OTOCZENIE

Otoczenie organizacji obejmuje wszystkie zjawiska, które pozostają poza granicami organizacji i wpływają na jej funkcjonowanie. Od **otoczenia zależy strategia** organizacji – ponieważ organizacja powinna reagować na warunki rynkowe, oczekiwania klientów i działania konkurentów, a w miarę możliwości także kreatywnie tworzyć nowe warunki w otoczeniu. **Otoczenie wpływa na struktury i procesy wewnętrzne** w organizacji. Odzwierciedlają one zewnętrzne warunki, na przykład wobec dynamicznych zmian w otoczeniu musimy zachować elastyczność i być zawsze gotowi na zmiany, a w sytuacji intensywnej walki konkurencyjnej – „zwierać szyki” i wprowadzać odpowiednią dyscyplinę. Teoretycy używają pojęcia „**homeostazy**” dla określenia stanu równowagi pomiędzy sytuacją na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Dla organizacji (podobnie jak dla organizmów ludzkich) homeostaza jest niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania lub zachowania zdrowia.

Organizacje są **systemami otwartymi** – funkcjonują poprzez zasoby, które dostarczane są z zewnątrz, a ich przetrwanie zależy od zachowania odpowiednich relacji z dostawcami tych zasobów. Do **zasobów niezbędnych do funkcjonowania organizacji** należą: kapitał, wiedza, pracownicy, klienci, surowce i usługi zewnętrzne. Podmioty, kontrolujące istotne dla organizacji zasoby, są zwykle świadome, że bez współdziałania z nimi organizacja nie może przetrwać – i wykorzystują tę przewagę do wywierania wpływu, w celu uzyskania pożądanych dóbr lub rezultatów. Niektórzy badacze patrzą na relacje organizacji z otoczeniem przez pryzmat metafory **ewolucji**: to otoczenie „wybiera” organizacje, które powinny przetrwać, czyli te, które potrafią najlepiej dostosować się do warunków zewnętrznych i wykorzystać dostępne zasoby.

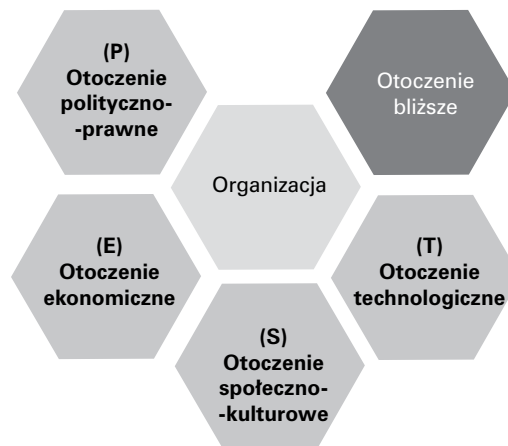
Otoczenie obejmuje wiele elementów – czyli cechuje je **złożoność**. Zwykle obserwujemy też znaczące **tempo zmian** niektórych z elementów otoczenia. Przypadki współwystępowania złożoności i wysokiego tempa zmian teoretycy organizacji określają mianem **niepewności w otoczeniu**. Z taką niepewnością boryka się większość decydentów, którzy muszą zrozumieć i dostosować się do zastanej sytuacji w otoczeniu, nauczyć się szybko reagować, a może także wpływać na otoczenie tak, by osiągać zamierzone cele organizacji.

W procesach planowania ważna jest nie tylko istota otoczenia, ale sposób jej postrzegania przez menedżerów, podejmujących kluczowe decyzje – ich zrozumienie sytuacji, umiejętność dostrzegania czyhających niebezpieczeństw oraz pojawiających się okazji, dostrzeganie złożonych zależności lub krótkowzroczność, za którą organizacja może słono zapłacić. Z tych powodów analiza sił zewnętrznych i warunków w otoczeniu stanowi niezwykle ważny element pla-

nowania w organizacjach. Pozwala zrozumieć specyfikę gospodarki i branży, w których działa organizacja, zidentyfikować szanse, ograniczenia i potencjalne zagrożenia oraz wskazać najważniejszych „graczy”, od których może zależeć sukces organizacji. Przy prowadzeniu analiz otoczenia menedżerów interesują zwykle zarówno sytuacja obecna, jak też jej możliwe zmiany w przyszłości. Na dalszych stronach zostaną opisane metody analizy i opisu otoczenia w podziale na otoczenie dalsze i bliższe.

Otoczenie dalsze to zespół czynników zewnętrznych, od których jest uzależniona organizacja, a na które sama nie ma bezpośredniego wpływu. Popularnym sposobem jego opisu jest tak zwana **analiza PEST**, określana tak od pierwszych liter nazw poszczególnych rodzajów otoczenia: **polityczno-prawne**, **ekonomiczne**, **społeczno-kulturalnego** i **technologicznego**. Poniżej zostaną omówione sposoby analizowania tych czterech rodzajów otoczenia organizacyjnego (por. rysunek 2.11.).

Rysunek 2.11. PEST – metoda analizy otoczenia dalszego



Analiza otoczenia polityczno-prawnego odpowiada na pytanie, w jaki sposób uwarunkowania polityczne i system prawny wpływają na działalność organizacji.

Menedżerów będzie interesować klimat polityczny – w tym wspieranie przedsiębiorców przez instytucje państwowe albo deklarowana przez polityków niechęć do świata biznesu. Ważne pytania dotyczą tego, czy przedsiębiorcy wiedzą, na podstawie jakich reguł prawnych działają i czy te reguły są jednoznaczne, czy też są odmiennie interpretowane przez przedsiębiorców, urzędników i sądy, co znacznie zwiększa ryzyko działalności gospodarczej.

Interesujące będą regulacje prawne, w tym:

- zasady funkcjonowania spółek (takie jak sposoby tworzenia, formy opodatkowania, ochrona konkurencji i konsumenta),

- prawo pracy (w tym regulacje dotyczące czasu pracy, płacy minimalnej, ubezpieczeń społecznych czy związków zawodowych),
- prawo zamówień publicznych (określające między innymi zasady udziału w przetargach),
- prawo własności intelektualnej (w tym zasady patentowania wynalazków).

Działalność firm na niektórych rynkach jest regulowana przez urzędy, które ustalają branżowe standardy i interweniują w przypadku ich naruszeń – dotyczy to na przykład usług finansowych (Komisja Nadzoru Finansowego), telekomunikacji (Urząd Komunikacji Elektronicznej) i energetyki (Urząd Regulacji Energetyki).

Analiza otoczenia polityczno-prawnego w Polsce powinna uwzględniać również członkostwo w Unii Europejskiej i konieczność stosowania norm prawa europejskiego, które określają między innymi:

- zasady udzielania pomocy publicznej (wsparcia przedsiębiorcy przez państwo),
- zasady ochrony konkurencji (ograniczające niektóre działania, na przykład połączenia czy przejęcia firm),
- zasady ochrony środowiska (w tym limity emisji zanieczyszczeń czy obowiązków ochrony obszarów, wpisanych na listę „Natura 2000”).

Warte analiz jest zagadnienie związków systemu prawnego z polityką – czy przepisy prawa są w znaczącym stopniu modyfikowane lub różnie interpretowane w zależności od tego, które ugrupowanie polityczne aktualnie sprawuje władzę? Jeśli tak, wówczas analizowany segment otoczenia jest prawdopodobnie szczególnie podatny na wpływ grup nacisku i lobbying.

Analiza otoczenia ekonomicznego dotyczy zjawisk gospodarczych, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Należą do nich między innymi: sytuacja makroekonomiczna kraju, poziom produktu krajowego brutto (PKB) w przeliczeniu na mieszkańca, stopa wzrostu PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia, tendencje rozwojowe płac, stopa procentowa, kurs walutowy, koszty energii i paliw. Zgromadzenie tych danych makroekonomicznych pozwala lepiej zrozumieć warunki rynkowe, od których zależą możliwości zdobycia przez organizację kapitału, pracowników czy klientów. Ekonomisci korzystają też z bardziej specjalistycznych wskaźników, pozwalających identyfikować trendy w koniunkturze gospodarczej – na przykład indeksu zaufania konsumentów czy wskaźników, opisujących sytuację na rynku nieruchomości.

Ważne są też zjawiska związane z wymianą międzynarodową, bo współczesne gospodarki są układem naczyń połączonych. Przykładowo, zniesienie ceł na import z Chin po wejściu tego kraju do Światowej Organizacji Handlu doprowadziło do napływu tańszych chińskich produktów na rynek europejski i do upadku niektórych firm, podczas gdy dla innych było szansą na znalezienie dostawców albo wejście na rynek Państwa Środka. Firmy działające na rynkach zagranicznych będą szczególnie interesować się sytuacją wybranych gospodarek.

Ciekawym wskaźnikiem jest *Baltic Dry Index* (BDI), pokazujący wzrosty i spadki kosztów przewozu towarów drogą morską. Zdaniem specjalistów wskaźnik ten szczególnie dobrze odzwierciedla zmiany intensywności handlu międzynarodowego – koszty przewozu rosną wraz ze zwiększaniem się wymiany handlowej, a drastycznie spadają w okresach kryzysu.

Analiza otoczenia społeczno-kulturowego będzie się odnosić między innymi do wielkości społeczeństwa i rynków, którymi interesuje się organizacja, z uwzględnieniem przedziałów wiekowych, wykształcenia, poziomu dochodu i rozproszenia geograficznego.

Ważne są procesy demograficzne, jakie zachodzą w społeczeństwie, takie jak: starzenie się społeczeństwa, migracje lokalne i międzynarodowe. Te procesy mogą wpłynąć na funkcjonowanie firmy. Przykładowo, masowa emigracja wykwalifikowanych pracowników budowlanych doprowadziła w 2004 roku do wzrostu kosztów w polskim budownictwie. Wzrost znaczenia starszych grup konsumentów inspirował firmy do tworzenia specjalistycznej oferty produktowej, na przykład telefonów komórkowych dla osób starszych, z dużym wyświetlaczem i łatwymi w obsłudze funkcjami. Wpływ na organizację mogą też wywierać krótkotrwałe zjawiska – epidemia grypy A/N1H1 (popularnie zwanej świńską grypą) doprowadziła latem 2009 roku w Meksyku do dramatycznego spadku przychodów lokalnej branży turystycznej i restauratorów.

Nie sposób przecenić wpływu kultury i tradycji na funkcjonowanie organizacji. Niektóre tematy uważamy za tabu, jesteśmy też „niewolnikami” uprzedzeń, wynikających z doświadczeń historycznych. Należą do nich: stosunek do Rosji, ideał romantycznego bohatera gotowego do bezinteresownych i nieracjonalnych poświęceń, negatywny stosunek do drobnej przedsiębiorczości. Systemy wartości i postawy społeczne wpływają między innymi na: model rodziny i związków nieformalnych, sposoby spędzania wolnego czasu, standardy mieszkaniowe, rolę kobiet w życiu społecznym i zawodowym oraz tolerancję wobec różnych przejawów odmienności. W ostatnich latach rośnie znaczenie ruchów ekologicznych, zwiększa się też samodzielność konsumentów, którzy potrafią dzielić się krytycznymi uwagami na temat firm w Internecie i sprawnie organizować się w celu przeprowadzenia bojkotu produktów. Pojawiają się nowe formy komunikacji i podtrzymywania więzi międzyludzkich, dostępne za pośrednictwem portali społecznościowych, komunikatorów internetowych czy telefonów komórkowych.

Warto rozważyć rolę religii i wartości moralnych w życiu społecznym i gospodarczym. Na funkcjonowanie organizacji może wpłynąć dominujący konsumpcjonizm, ale także przeciwstawiający się mu alterglobaliści, którzy krytykują ponadnarodowe przedsiębiorstwa i prymat wartości ekonomicznych. Interesujące może być wreszcie znaczenie kultury masowej jako źródła popularnych wzorców zachowań. Wiąże się z tym zjawisko **kalifornizacji potrzeb** – naśladowania przez młode pokolenie stylu życia i aspiracji, jakie prezentują bohaterowie filmów i seriali telewizyjnych z Hollywood. Dobrym źródłem informacji na temat otoczenia społeczno-kulturowego w Polsce są regularnie przygotowywane

przez Radę Monitoringu Społecznego, dostępne w Internecie raporty „Diagnoza społeczna”.

Ostatni element analizy PEST to **analiza otoczenia technologicznego**. Obejmuje ona dostępność nowych technologii oraz umiejętność ich wykorzystywania przez mieszkańców i działające w danym kraju firmy. Oprócz samych technologii, interesujące będą więc także zasoby ludzkie (wykwalifikowani specjaliści) oraz ponoszone przez rząd i firmy wydatki na działalność badawczo-rozwojową, które mogą wspomóc tworzenie i wykorzystywanie technologii.

Organizacje interesują się też specyficznymi obszarami technologicznymi, które związane są z oferowanymi produktami i usługami. Przykładowo, firma kosmetyczna będzie śledziła rozwój kosmetyologii i pokrewnych dyscyplin badawczych, w tym pojawianie się nowych materiałów oraz wycofywanie z obrotu substancji, które okazały się szkodliwe dla zdrowia. Dystrybutor filmów będzie interesował się rozwojem nowych nośników multimedialnych, takich jak płyty BluRay czy możliwością emisji filmów w Internecie. Wydawcę książek niepokoić lub inspirować może upowszechnienie internetowego dostępu do informacji oraz przenośnych czytników książek elektronicznych, które stopniowo wypierać mogą papierowe produkty. Przełomowe innowacje mogą doprowadzić do upadku tradycyjnych firm lub wymusić kosztowne dostosowania – przykładem może być zastąpienie faksów przez pocztę elektroniczną oraz popularność telefonii komórkowej i internetowej, na której ucierpiała sprzedaż usług dostawców telefonii stacjonarnej.

Otoczenie technologiczne obejmuje również infrastrukturę transportową, energetyczną, usługi dla biznesu, edukację czy ochronę zdrowia.

Rysunek 2.12. Metody przewidywania zmian w otoczeniu



Analiza PEST powinna uwzględniać nie tylko sytuację obecną, ale też **prognozy**, które pozwalają organizacjom przygotować się na zmiany otoczenia dalszego. Analitycy obserwujący zmiany w otoczeniu interesują się występowaniem **trendów** – zmian możliwych do przewidzenia, trwałych i istotnych (niestety nie zawsze dostrzeganych przez menedżerów). Przykładem trendów są:

demokratyzacja i integracja polityczna (otoczenie polityczno-prawne), zmiany koniunktury gospodarczej, globalizacja, ocieplenie klimatu i wyczerpywanie się zasobów naturalnych (otoczenie ekonomiczne), kalifornizacja potrzeb (otoczenie społeczno-kulturowe) oraz upowszechnienie technologii informatycznych i Internetu (otoczenie technologiczne). Prognozy trendów prowadzone są między innymi na podstawie **ekstrapolacji trendów** (wykorzystanie danych historycznych i technik statystycznych w celu ustalenia prawdopodobnych przyszłych wartości analizowanych zmiennych) i budowy **modeli symulacyjnych** (opisujących równaniami złożone zależności przyczynowo-skutkowe). Nie wszystkie zmiany w otoczeniu są jednak bezpośrednią konsekwencją przeszłych zdarzeń, a nawet wyrafinowane modele mogą opierać się na błędnych założeniach. W odniesieniu do radykalnych zmian w otoczeniu bardziej przydatne wydają się inne metody przewidywania przyszłości. Należą do nich między innymi **metoda del-ficka** (odwołanie się do opinii ekspertów, którzy najpierw opisują swoje przewidywania dotyczące przyszłości, a potem zapoznają się z opiniami innych ekspertów i modyfikują własne sądy tak, by w końcu powstało względnie spójne stanowisko) oraz **metoda scenariuszowa** (analiza różnych wariantów możliwych zmian, z przypisaniem każdemu wariantowi określonego prawdopodobieństwa wystąpienia i możliwych konsekwencji, czyli zastanawianie się nad tym, „co by było gdyby”). Specyficznym rodzajem analiz przyszłych zmian w otoczeniu jest tak zwany **foresight** – systematyczne przewidywanie przyszłości i podejmowanie działań, które mogą ją aktywnie kształtować. Chociaż zgodnie z wcześniej przedstawioną definicją, organizacja nie ma bezpośredniego wpływu na otoczenie dalsze, wpływ pośredni jest możliwy poprzez współpracę z instytucjami rządowymi i organizacjami pozarządowymi, edukowanie konsumentów czy stymulowanie rozwoju i dostępności technologii.

Otoczenie bliższe (nazywane też czasami sektorowym lub konkurencyjnym) wpływa na funkcjonowanie organizacji, a jednocześnie sama organizacja może bezpośrednio doprowadzić do jego zmian. W otoczeniu bliższym dochodzi do walki konkurencyjnej oraz współpracy z dostawcami i klientami. W dalszej części rozdziału zostaną omówione dwie najczęściej stosowane techniki analizy otoczenia bliższego: analiza interesariuszy oraz model pięciu sił konkurencyjnych Michaela Portera.

Analiza interesariuszy (ang. *stakeholders*) pozwala zidentyfikować podmioty, które są zaangażowane w działalność organizacji – mogą na nią wpływać oraz doświadczają jej skutków. Interesariuszami są między innymi: właściciele, klienci, partnerzy, konkurenci, instytucje rządowe, banki udzielające kredytów, lokalni mieszkańcy, ekolodzy i media masowe. Analizy obejmują zwykle również interesariuszy wewnętrznych, nienależących do otoczenia organizacji – menedżerów i pracowników.

Każdy interesariusz ma interesy i oczekiwania, związane z organizacją. Może wspierać lub blokować jej inicjatywy – a osoby analizujące otoczenie starają się zidentyfikować te przypadki, by odpowiednio się do nich ustosunkować przy pla-

nowaniu działalności organizacji. Interesariusz może wreszcie zostać dotknięty negatywnymi konsekwencjami prowadzonej przez organizację działalności, co wiąże się z koncepcją **społecznej odpowiedzialności biznesu** (ang. *corporate social responsibility*, CSR), która postuluje dostosowanie strategii organizacji do oczekiwań interesariuszy i podejmowanie działań prospołecznych nawet wtedy, gdy prowadzi to do uszczuplenia oczekiwanych zysków.

Rysunek 2.13. Typowi interesariusze organizacji



Popularną metodą analizy otoczenia bliższego jest **model pięciu sił konkurencyjnych**, zaproponowany przez Michaela Portera. Jest on skoncentrowany na analizie strukturalnej sektora, w którym działa dana organizacja – pozwala zrozumieć zasady konkurencji i współpracy w sektorze. Poniżej zaprezentowanych zostanie tytułowych pięć sił, widocznych również na rysunku 2.14.

Intensywność rywalizacji w sektorze określić można między innymi za pośrednictwem liczby konkurentów, ich zróżnicowania i podejmowanych działań. Konkurenci mogą wymusić obniżkę cen lub wprowadzenie dodatkowych funkcji produktów. Trudniej będzie konkurować, gdy w sektorze jest zbyt „ciasno” – jest wielu podobnych konkurentów. Równie skomplikowana będzie rywalizacja z jednym, ale zdecydowanie większym podmiotem. Konkurenci mogą prowadzić wojnę cenową, gdy podjęta przez jednego z graczy decyzja o obniżeniu cen wywoła spiralę obniżek. Zdarzają się też nielegalne zmony cenowe i niezgodne z prawem próby podziału rynku między konkurentów. Możliwe są też porozumienia między konkurentami, którzy „zawieszają broń” w niektórych obszarach – np. konkurenci Telekomunikacji Polskiej korzystają z jej łącz, aby dostarczać Internet klientom, linie lotnicze uruchamiają wspólne połączenia w ramach programów *code-sharing*, a stacje telewizyjne intensywnie konkurują ofertą programową, ale wspólnie uruchamiają platformę telewizji dostępnej dla posiadaczy telefonów komórkowych. Takie przypadki jednoczesnej współpracy i konkurencji nazywa się **współkonkurencją** (ang. *co-opetition*).

Konkurentów można podzielić na **grupy strategiczne**, do których należą firmy o podobnym profilu – posiadanych zasobach, możliwościach i obsługiwa-

nych rynkach. W ten sposób menedżerowie mogą zidentyfikować konkurentów bliższych i dalszych – sieć hipermarketów rywalizuje bezpośrednio z innymi sieciami a nie ze sklepem osiedlowym, a bezpośrednio konkurujące globalne firmy PepsiCo i Coca-Cola tylko pośrednio ścierają się na rynku z napojami lokalnych marek, takich jak Hoop czy Tymbark.

Siła przetargowa nabywców charakteryzuje możliwy wpływ klientów na organizację, związany między innymi z liczbą nabywców i znaczeniem dla nich produktu. Przykładowo, niewielka liczba nabywców oznacza, że firmy w sektorze muszą walczyć o pojedyncze zamówienia i podporządkowywać swoje działania oczekiwaniom pojedynczych klientów. Decyzja o zakupie produktu, który stanowi niewielką część domowego budżetu, będzie dla klienta łatwiejsza niż w przypadku wymagających planowania wydatków inwestycyjnych. Warto zastanowić się, na czym zależy nabywcom, do których dociera firma – czy dokonując zakupu, kierują się ceną, przywiązaniem do marki, czy określonymi parametrami funkcjonalnymi produktu. Analiza pozwala też wyodrębnić przypadki zakupów jednorazowych i powtarzalnych. Klienci, którzy dany produkt mają kupować wielokrotnie, mogą dążyć do negocjacji cenowych, ale gdyby firmie udało się ich związać lub uzależnić, mogłaby zagwarantować sobie stałe źródło przychodów.

Analizę warto prowadzić opierając się na **segmentacji klientów** – podział na segmenty, czyli grupy klientów o zbliżonych oczekiwaniach i możliwościach zakupowych. Uczestnicy poszczególnych segmentów mogą mieć różną siłę przetargową, a więc firma motoryzacyjna odmienne analizy przeprowadzi dla: klientów instytucjonalnych, kupujących samochody ciężarowe, prywatnych nabywców ekskluzywnych samochodów oraz reprezentantów rynku masowego. Tylko niektóre segmenty będą dla firmy kluczowe – tym warto się szczególnie wnikliwie przyjrzeć.

Siła przetargowa dostawców wiąże się z liczbą, zróżnicowaniem i znaczeniem dostawców materiałów, pracy i usług, z których pomocy korzysta organizacja. Warto przy tej okazji odpowiedzieć na pytania, czy jest możliwa zmiana dostawcy i jakie byłyby koszty ewentualnej zmiany. Jeśli koszty są wysokie – firma jest prawdopodobnie uzależniona od konkretnego dostawcy, a jego siła przetargowa jest znacząca. Dostawcami są również pracownicy – ich siła przetargowa zależy od szczegółowych zapisów umów o pracę, aktywności zakładowych związków zawodowych oraz dostępności specjalistów na rynku pracy. Organizacja korzysta też z dostawców: kapitału (inwestorzy i instytucje finansowe), infrastruktury (operatorzy telekomunikacyjni, firmy internetowe), wiedzy (uczelnie, firmy szkoleniowe, firmy doradcze i badawcze) oraz różnorodnych usług (firmy rekrutacyjne, agencje pracy tymczasowe, biura księgowo-kancelarie prawne, firmy usług informatycznych czy wreszcie firmy sprzątające). Ponieważ tych podmiotów mogą być dziesiątki, warto w ramach analizy otoczenia wyodrębnić dostawców strategicznych, od których bezpośrednio zależy sukces organizacji. Przykładowo, linie lotnicze będą w znacznym stopniu uzależnione od dostawców paliwa i ope-

ratorów lotnisk, podczas gdy łatwiej będzie im zmieniać firmy, dostarczające oferowane na pokładach samolotów napoje czy serwetki.

Groźba nowych wejść charakteryzuje możliwość pojawienia się w sektorze nowych konkurentów. Zaangażowaniu się tych graczy zapobiegać mogą **bariery wejścia**, takie jak: konieczność poniesienia znaczących inwestycji lub zdobycia pozwoleń, ograniczenia wynikające z opatentowania stosowanych rozwiązań, przywiązanie klientów do już istniejących marek, trudności dostępu nowych graczy do sieci dystrybucji oraz tendencja do obniżania kosztów wraz ze wzrostem skali działania lub obecności na rynku. Na lokalnym rynku szczególnie niebezpieczna może okazać się groźba wejścia gracza zagranicznego, który dotychczas nie interesował się polskimi klientami. Jego zasoby finansowe i międzynarodowe doświadczenia pozwolą mu szybko stać się znaczącym konkurentem.

Zagrożenie ze strony substytutów odwołuje się do możliwości zaspokojenia potrzeb klientów przez inne grupy produktów. Substytutem dla transportu kolejowego może być podróż autobusem, przewóz lotniczy lub dojazd własnym samochodem. Warszawska pizzeria rywalizuje bezpośrednio z innymi stołecznymi lokalami z kuchnią włoską, ale nabywcy mogą zaspokoić swoje potrzeby w inny sposób: wybierając inny rodzaj potraw, samodzielnie przygotowując posiłek albo wyjeżdżając na kulinarną podróż do Włoch.

Rysunek 2.14. Model pięciu sił konkurencyjnych



Następcy Portera zaproponowali uzupełnienie jego modelu o **znaczenie komplementariuszy** – firmy, oferujących produkty komplementarne, czyli takie, które wykorzystywane są łącznie z rozwiązaniami organizacji. Producent gier komputerowych jest uzależniony od decyzji producenta komputerów i konsol do gier, chociaż te firmy nie są wzajemnymi klientami i dostawcami. Strategia producenta samochodów zależy od dostępności i cen paliw, a sukces sklepu internetowego – od łatwości dostępu do Internetu oraz możliwości dokonywania płatności w sieci.

Do analizy otoczenia bliskiego można też włączyć **działania instytucji rządowych**. Media regularnie donoszą o zaangażowaniu administracji publicznej w funkcjonowanie konkretnych organizacji oraz o mniej lub bardziej skutecznych przypadkach wpływania organizacji na politykę rządową.

Rząd może:

- wspierać konkurentów – regulując rynek, przyciągając zagranicznych inwestorów i preferując określone podmioty przy dystrybucji środków lub tworzeniu przepisów prawa;
- być klientem – w procedurach zamówień publicznych;
- być dostawcą kapitału (pomoc publiczna i dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej), wiedzy (za pośrednictwem publicznej edukacji, szkolnictwa wyższego i dotowanych programów badań naukowych i technologicznych), czy infrastruktury (budowa dróg, wspieranie rozwoju sieci energetycznej i teleinformatycznej, rozwój parków technologicznych);
- stymulować nowe wejścia – na przykład przez oferowanie specjalnych warunków dla nowych graczy.

Organizacje mogą z kolei uciekać się do działań lobbingowych, by wpłynąć na procesy tworzenia prawa i decyzje administracyjne, więc zależności pomiędzy instytucjami rządowymi a organizacjami będą dwukierunkowe.

Otoczenie może być dla organizacji źródłem ograniczeń i szans. Analizy PEST, interesariuszy i pięciu sił konkurencyjnych pozwalają stworzyć **listę czynników, które można traktować jako szanse lub zagrożenia**. Ostatnim krokiem w analizie otoczenia powinno być zestawienie tych czynników oraz opis ich znaczenia dla firmy. Takie przygotowanie przyda się w analizie SWOT, która zostanie opisana w dalszej części podręcznika. Znajomość otoczenia jest też niezbędna dla efektywnej komunikacji z interesariuszami, czyli działań *public relations*.

Niektóre organizacje funkcjonują w **otoczeniu stabilnym**, w którym nie dochodzi do znaczących, trudnych do przewidzenia zmian, a organizacje przypominają dobrze naoliwione „mechanizmy”, zbiurokratyzowane i mało innowacyjne. Tak będą przykładowo wyglądały niektóre urzędy pocztowe, uczelnie wyższe czy urzędy administracji publicznej. Z innymi wyzwaniami spotykają się organizacje, które działają w pełnym niespodzianek i zagrożeń **otoczeniu burzliwym** (turbulentnym). Otoczenie stabilne jest dziś bardzo rzadkim przypadkiem we współczesnym biznesie. Jego klasycznym przykładem było otoczenie firm chemicznych, ale dziś nawet te firmy muszą reagować na postępującą globalizację, pojawienie się tańszych konkurentów z Azji, nowe odkrycia naukowe i aktywność ruchów ekologicznych. Nawet rodzime urzędy pocztowe, przez lata korzystające z przywilejów przysługujących monopolistom, zaczynają zmieniać swoje funkcjonowanie wraz z liberalizacją rynku, za sprawą której otoczenie Poczty Polskiej niespodziewanie stało się zmienne i trudno przewidywalne.

Gromadzenie informacji o otoczeniu bliższym jest możliwe między innymi dzięki **badaniom rynkowym**, **wywiadowi gospodarczemu** oraz lekturze specjalistycznych raportów branżowych. Cennymi pracownikami są **łącznicy z otoczeniem** – osoby, które dzięki swoim kontaktom i zainteresowaniom gromadzą wiedzę o otoczeniu i dzielą się nią z członkami organizacji. Analiza otoczenia jest zwykle prowadzona w procesach planowania strategicznego, jednak **monitowanie (skanowanie) otoczenia** powinno być działaniem regularnym, pozwalającym identyfikować pojawiające się okazje i niebezpieczeństwa w ramach organizacyjnego „systemu wczesnego ostrzegania”.

Literatura

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.

Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

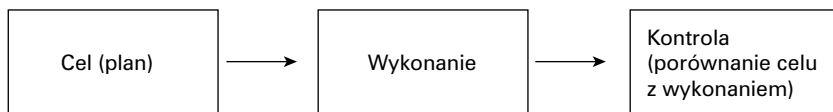
Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

2.4. KONTROLA W ORGANIZACJI

Funkcjonowanie organizacji opiera się na wykonywaniu zadań niezbędnych do jej przetrwania i rozwoju. Menedżerowie muszą wiedzieć, w jakim stopniu zadania, które wyznaczają swoim podwładnym są realizowane i czy są one realizowane zgodnie z założeniami. Dlatego duże znaczenie dla poprawnego funkcjonowania organizacji mają mechanizmy kontroli.

Kontrolę, można zdefiniować w najprostszy sposób, jako porównywanie planu działań (założonych celów) z ich wykonaniem. Wynik takiego porównania może być binarny (cele zostały zrealizowane/cele nie zostały zrealizowane), ale w rzeczywistości częściej wynikiem kontroli jest wskaźnik obrazujący stopień realizacji planu. Przykładowo, dwóm pracownikom – A i B – wyznaczono kwartalne cele sprzedaży na poziomie 300 sztuk produktów. Pracownik A sprzedał 285 sztuk i tym samym wskaźnik realizacji planu wyniósł w jego przypadku 95%, podczas gdy pracownik B sprzedał 306 sztuk i uzyskał wskaźnik realizacji planu na poziomie 102%.

Rysunek 2.15. Procedura kontroli



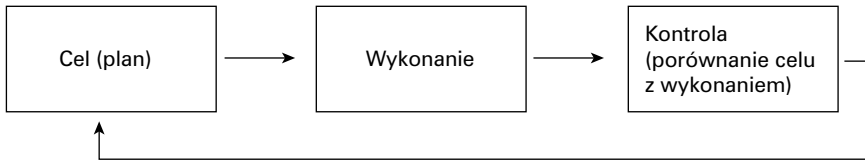
KONTROLA JAKO ELEMENT SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO

Kontrola jest przeważnie częścią bardziej złożonego procesu sterowania, to jest ujemnego sprzężenia zwrotnego. Jest to mechanizm, który pozwala sterować zarówno prostymi, jak i złożonymi systemami. Funkcjonuje on w sposób następujący: najpierw jest wyznaczany cel i przygotowywane są środki potrzebne do realizacji zadania, następnie działania zostają przeprowadzone, potem zostaje przeprowadzona kontrola, polegająca na porównaniu celu z wynikami, a pod wpływem wynikających z niej wniosków jest ustalany cel na kolejny okres i/lub zmieniane są środki potrzebne do realizacji zadania.

Jeśli więc pracownik A nie uzyskał założonego poziomu sprzedaży, to wynikiem kontroli może być albo obniżenie planu sprzedaży na kolejny okres (na przykład dlatego, że dany region sprzedażowy nie jest w stanie zapewnić planowanej wielkości zbytu), albo zmiana środków uzyskania celu (na przykład skiero-

wanie pracownika A na szkolenia w zakresie technik sprzedaży, lub wyposażenie go w lepszej jakości materiały promo-cyjne).

Rysunek 2.16. Kontrola jako element sprzężenia zwrotnego



Kontrole w organizacji różnią się pod względem **czasu potrzebnego do pełnej realizacji sprzężenia zwrotnego** oraz pod względem **stopnia formalizacji** przebiegu tego sprzężenia. Jeśli zwrócimy uwagę na czas realizacji sprzężenia zwrotnego, to w niektórych wypadkach może być tak, że pracownicy, wykonujący zadania przy linii produkcyjnej, systematycznie popełniają błędy, co po dłuższym czasie (idącym w miesiące czy lata) prowadzi do przeprojektowania przebiegu procesu pracy, czy zakupu nowych maszyn i eliminacji problemu. W innych wypadkach, gdzie przełożony na bieżąco nadzoruje pracę swoich podwładnych, ewentualny błąd jest niemalże natychmiast dostrzegany i skutkuje niemal równie natychmiastową korektą działań.

Gdy zwrócimy uwagę na stopień formalizacji przebiegu sprzężenia zwrotnego, to zauważymy, że w dużych przedsiębiorstwach proces kontroli jest na ogół silnie sformalizowany, podczas gdy w organizacjach niewielkich, opisany wyżej mechanizm ujemnego sprzężenia zwrotnego przeważnie sprowadza się do ustnej komunikacji między pracownikami i przełożonym i nie znajduje odzwierciedlenia w dokumentach formalnych.

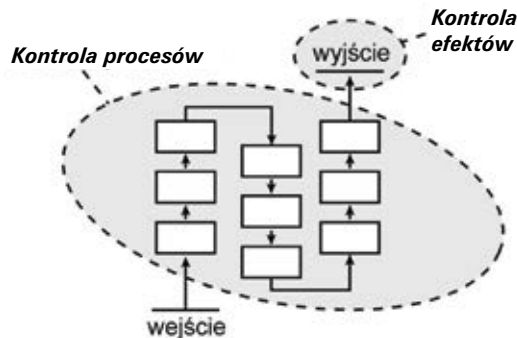
KONTROLA PROCESÓW I KONTROLA EFEKTÓW

Sposoby kontroli w organizacji można podzielić na dwa typy ze względu na kryterium przedmiotu kontroli. Z jednej strony, możemy kontrolować **stopień realizacji celów** (tak, jak w przykładzie podanym powyżej), z drugiej, można kontrolować **przebieg procesu**, który prowadzi do realizacji celu (rysunek 2.17.). W tym drugim przypadku, kontrola sprowadza się do określenia, czy wszystkie etapy procesu realizacji zadania zostały przeprowadzone zgodnie z regulaminem organizacyjnym, ustaleniami przełożonych i/lub normami profesjonalnymi.

Przykładowo, przedsiębiorstwo, zajmujące się usługami projektowymi dla przemysłu, otrzymało zlecenie zaprojektowania nowego modelu pompy wysokociśnieniowej. Realizacja tego zadania wymaga przeprowadzania wielu, powiązanych ze sobą czynności. Po pierwsze, menedżer, kierujący inżynierami zatrud-

nionymi w firmie, musi dokonać doboru pracowników do zespołu, który zajmie się realizacją zlecenia. Jednakże przed powołaniem zespołu, pracownicy działu finansów muszą sporządzić kalkulację, z której będzie wynikało jak wielu pracowników można do zespołu przypisać i jakie będą pozostałe koszty jego funkcjonowania. Gdy zespół zostanie już powołany, spośród jego członków wybiera się lidera, a pozostałym uczestnikom zostaną przydzielone inne funkcje, takie jak: główny projektant odpowiedzialny za techniczną stronę przedsięwzięcia, osoba odpowiedzialna za bieżącą analizę kosztów proponowanych wariantów projektu, osoba odpowiedzialna za spójność powstającej dokumentacji technicznej i zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu informatycznego wykorzystywanego do realizacji projektu. Równoległe do prac zespołu będzie utrzymywany kontakt z zamawiającym, co pozwoli zapewnić, że projektowane rozwiązanie jest zgodne z oczekiwaniami klienta.

Rysunek 2.17. Kontrola procesów i kontrola efektów



W tak zarysowanej sytuacji, kontrola efektów oznacza sprawdzenie, czy projekt pompy wysokociśnieniowej spełnia oczekiwania klienta, czy został sporządzony w zaplanowanym terminie, czy spełnia on wszystkie wymagania bezpieczeństwa przewidziane w stosownych regulacjach lub standardach branżowych oraz czy koszt projektu nie przekroczył założonego budżetu. Natomiast kontrola procesowa polegałaby na sprawdzeniu, czy do zespołu zostali oddelegowani odpowiedni pracownicy, czy umieli i chcieli ze sobą współpracować, czy komunikacja, zarówno między uczestnikami zespołu, jak i między zespołem a pozostałymi częściami organizacji i klientem, przebiegała efektywnie.

Oba typy kontroli mają swoje zalety i wady. Podstawową zaletą kontroli stopnia realizacji celów jest niski koszt aplikacji tego mechanizmu i stosunkowo wysoka łatwość pozyskania danych niezbędnych do przeprowadzenia tego rodzaju kontroli – choć należy pamiętać, że w niektórych przypadkach, to jest wtedy, gdy cele dotyczą zjawisk trudno mierzalnych, koszt pozyskania informacji

potrzebnych do przeprowadzenia kontroli może być stosunkowo wysoki. Przykładowo, jeśli określono, że celem danego działania ma być poprawa o 20% satysfakcji klientów z obsługi posprzedażowej, to konieczne będzie przeprowadzenie badania satysfakcji klientów, co pociągnie za sobą pewne koszty. Jednak podstawową wadą kontroli stopnia realizacji celów jest trudność w uwzględnieniu wszystkich czynników towarzyszących wykonaniu zadania. Z jednej strony, może być bowiem tak, że założone cele nie zostały osiągnięte, lecz winą za ten stan rzeczy nie należy obciążać pracowników, ale zmianę warunków zewnętrznych (na przykład nasilenie działań konkurencji). Z drugiej strony, możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której zaplanowane cele zostały osiągnięte, lecz stało się to kosztem innych celów ważnych dla organizacji.

Należy również pamiętać, że nawet w bardzo sformalizowanych systemach organizacyjnych pracownicy mają często pewną swobodę manipulowania statystykami opisującymi ich działania – co może prowadzić do wyciągnięcia błędnych wniosków z kontroli, ponieważ oparta ona będzie na nierzetelnych danych. Ta swoboda wynika z tak zwanego **problemu pryncypała – agenta**, który najkrócej można scharakteryzować w ten sposób, że osoba wykonująca zadanie (agent) ma zawsze większą wiedzę na temat warunków jego realizacji, niż przełożony (pryncypał) zlecający zadanie.

Stosowanie kontroli procesu jest z reguły znacznie kosztowniejsze, albowiem wymaga pozyskania dokładnych informacji o sposobie realizacji każdego z etapów procesu i porównania ich z założeniami. Wiele działań w procesie nie będzie pozostawiać po sobie żadnych śladów i dlatego zbadanie przebiegu procesu będzie wymagało znacznych wysiłków, polegających na systematycznym zbieraniu danych. Może się zdarzyć również i tak, że nawet te dane, które są zbierane na danym etapie procesu (na przykład czas realizacji określonej części zadania), nie pokazują akurat tych cech, którymi jest zainteresowana osoba kontrolująca (na przykład czy pracownik zastosował środki pracy przewidziane w instrukcji). W wypadkach, w których kontrola procesu polega na obserwacji zachowań pracownika, obserwujący musi mieć odpowiednią wiedzę o sposobach realizacji zadania, ponieważ w przeciwnym wypadku nie będzie w stanie ocenić działań pracownika. To również stanowi przeszkodę w stosowaniu tego rodzaju kontroli, ponieważ wymaga ona od przełożonego znajomości wszystkich sposobów pracy stosowanych przez wszystkich kontrolowanych podwładnych.

SPOSOBY USTALANIA CELÓW

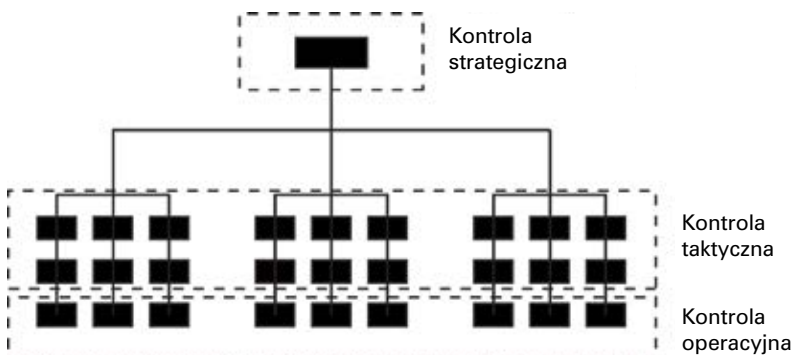
Jeśli kontrola polega na porównaniu postawionych celów z rezultatami działania, to kluczowe znaczenie dla wyniku kontroli ma nie tylko sposób pomiaru efektów, lecz także sposób ustalania celów. Najczęściej powstają one na jeden z pięciu sposobów. Po pierwsze, można wyznaczać cele na podstawie **wcześniej-**

szych wyników, osiągniętych przez danego pracownika lub komórkę organizacyjną. Tak więc, jeśli w poprzednim kwartale pracownik osiągnął sprzedaż na poziomie 100 sztuk, to w kolejnym kwartale powinien osiągnąć przynajmniej ten sam poziom sprzedaży (albo go przekroczyć). Po drugie, możliwe jest odniesienie do **efektów osiągniętych przez innych pracowników lub inne komórki** w ramach tego samego przedsiębiorstwa. Jeśli w danym okresie przeciętna sprzedaż w trzech przedstawicielstwach firmy wynosiła 400 sztuk, a region czwarty uzyskał sprzedaż na poziomie zaledwie 300 sztuk, to jego wynik będzie oceniany w porównaniu ze wspomnianą średnią. Po trzecie, wyniki można porównywać do **wyników innych przedsiębiorstw** działających w tej samej branży. Tego rodzaju porównanie to tak zwany **benchmarking**. Opiera się on na założeniu, że tylko najlepsze przedsiębiorstwa mogą konkurować ze swoimi dotychczasowymi wynikami, a pozostałe powinny odnosić swoje wyniki do lidera branży. Po czwarte, w specyficznych sytuacjach, cel może być pochodną **regulacji prawnych**. Przykładowo, pracę pilota samolotu należy zorganizować w ten sposób, by umożliwić mu odbywanie przewidzianych prawem przerw w pracy. W takiej sytuacji, to regulacja prawna staje się źródłem celu. Po piąte, cel może być pochodną **ambicji kierownictwa** – przyjmuje ono, że osiągnie tak dobre rezultaty, jakich nikomu (ani w przedsiębiorstwie, ani w branży) nie udało się dotychczas uzyskać.

POZIOMY KONTROLI W ORGANIZACJACH

Działania kontrolne w organizacji można podzielić na trzy kategorie, w zależności od poziomu działań organizacji, których dotyczą (rysunek 2.18.).

Rysunek 2.18. Trzy poziomy kontroli



Poziom najwyższy to **kontrola strategiczna**, która ma na celu oszacowanie, czy obecny plan strategiczny i wynikające z niego posunięcia strategiczne

pozwalają osiągnąć cele, które postawiono na etapie opracowywania planu. Ten wymiar kontroli jest najczęściej realizowany przez najwyższe kierownictwo firmy, które nierzadko jest wspierane w tym zakresie przez komórkę sztabową odpowiedzialną za prowadzenie analiz strategicznych.

Kontrola taktyczna ma na celu sprawdzenie, czy ogólne cele strategiczne są przez menedżerów w odpowiedni sposób przekładane na średniookresowe plany działania. Na tym poziomie należy sprawdzać również, czy organizacja jest w stanie poradzić sobie z problemem zapewnienia pracownikom odpowiednich środków, niezbędnych do realizacji zadania.

Kontrola operacyjna koncentruje się na konkretnych działaniach i czynnościach, i najczęściej polega na badaniu, czy poczynania pracowników niższego szczebla przebiegają zgodnie z założeniami oraz czy osiągane przez nich wyniki jednostkowe są zgodne z planami.

TYPY KONTROLI W ORGANIZACJACH

Pojęcie „kontroli” może być rozumiane w sposób szerszy, wykraczający poza porównywanie założeń z uzyskanymi rezultatami. W tym podejściu nasza uwaga powinna być skoncentrowana nie na mechanizmach sprzężenia zwrotnego odpowiedzialnych za kontrolowanie pojedynczych działań, ale na systemie, który powoduje, że pracownicy postępują zgodnie z interesami organizacji. Wyróżniamy trzy podstawowe typy tak rozumianej kontroli. Po pierwsze, możemy wyróżnić **kontrolę opartą na przymusie**, polegającą na tym, że pracownicy (bardziej odpowiednie byłoby tu określenie: osadzeni) wykonują polecenia z obawy przed przymusem fizycznym, który może ich spotkać w wyniku złamania zasad wyznaczonych przez osoby kontrolujące organizację. Tego rodzaju kontrola jest stosowana w specyficznych organizacjach, takich jak więzienia czy obozy pracy, ale również w pewnym stopniu i w pewnych sytuacjach ten rodzaj kontroli jest stosowany w szpitalach psychiatrycznych, internatach czy w wojsku. Innymi słowy, kontrola przymusowa jest stosowana przede wszystkim w tych organizacjach, z których członkowie zapewne uciekliby, gdyby tylko mieli taką możliwość. Podstawową wadą kontroli opartej na przymusie jest niski poziom zaangażowania kontrolowanych w ten sposób pracowników, co powoduje, że tego rodzaju kontrolę można stosować jedynie w przypadku prostych zadań, których wykonywanie nie wymaga kreatywności i zaangażowania po stronie pracownika.

Po drugie, możemy wyróżnić **kontrolę opartą na kontrakcie** (czasem nazywaną kontrolą utylitarną). W tym przypadku pracownicy wykonują polecenia przełożonego, ponieważ zawarli z organizacją kontrakt, na mocy którego w zamian za wykonywaną pracę otrzymują wynagrodzenie lub inne korzyści. Ten sposób kontroli jest obecny w praktycznie wszystkich organizacjach sektora publicznego i prywatnego, jak również w przynajmniej niektórych organizacjach pozarządowych.

Trzeci rodzaj kontroli, to **kontrola oparta na normach**. Pracownicy postępują w określony sposób, ponieważ są spętani normami społecznymi, które definiują, co jest właściwym zachowaniem w danej sytuacji. Normy mogą wynikać z kultury społeczeństwa, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przykładowo, kultury narodowe różnią się pod względem postrzegania czasu, i w związku z tym, to, co jest nieakceptowalnym spóźnieniem w Wielkiej Brytanii, może być zachowaniem całkowicie zrozumiałym w Japonii. Normy mogą również wynikać z kultury danej organizacji, na przykład stawiającej na pierwszym miejscu techniczną jakość produktu albo zadowolenie klienta. Po trzecie, możemy mieć również do czynienia z normami profesjonalnymi, narzucającymi pewne schematy postępowania wszystkim przedstawicielom pewnego zawodu (profesji). Normy profesjonalne mogą mieć postać skodyfikowanych reguł osadzonych w systemie prawnym (tak będzie na przykład w przypadku księgowego prowadzącego plan kont, zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami), jak również mogą mieć postać mniej sformalizowaną (jak na przykład zasady ubioru obowiązujące wśród prawników czy lekarzy).

Należy zwrócić uwagę, że we współczesnych organizacjach coraz większe znaczenie odgrywa właśnie kontrola normatywna, inaczej nazywana **kontrolą ideologiczną**. Wynika to ze zmiany charakteru pracy i rosnącego znaczenia wiedzy szeregowych pracowników dla sukcesu przedsiębiorstw. O ile można zmusić pracownika do wykonywania prostych czynności fizycznych, o tyle tego rodzaju mechanizm kontroli okazuje się zupełnie bezwartościowy, gdy chodzi o pracę twórczą. Kontrola oparta na kontrakcie jest oczywiście w dalszym ciągu stosowana we współczesnych organizacjach, jednak należy pamiętać, że w przypadku wielu typów pracy opartej na wiedzy, pracodawca ma bardzo słabe możliwości kontrolowania procesu wykonywania pracy, albowiem to, co najważniejsze odbywa się w umyśle pracownika. W takich sytuacjach, wysiłki przedsiębiorcy zogniskowane są na wpojeniu pracownikom przekonań i norm, których podstawowe przesłanie jest takie, że warto rzetelnie pracować dla danego przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala to osiągnąć cele wykraczające poza zaspokojenie potrzeb materialnych. Czasem działania mające na celu kontrolę ideologiczną są tak intensywne, że wykraczają poza granice przedsiębiorstwa i stają się elementem tworzenia pozytywnego obrazu firmy w oczach klientów. Jest tak na przykład w przypadku korporacji, takich jak Google czy Apple.

SYSTEM KONTROLI

Duże organizacje tworzą systemy kontroli, które obejmują swoim zasięgiem wszystkie działy i komórki organizacyjne. Pełnią one trojakiemu rodzaju funkcje: po pierwsze, pozwalają zbierać informacje o działaniach organizacji, po drugie, wpływają na te działania i po trzecie, pozwalają pracownikom i mene-

dżerom uczyć się. System kontroli dostarcza informacji na temat wcześniejszych działań, dzięki czemu pracownik dowiaduje się czy postąpił w przeszłości w sposób właściwy, a jeśli nie, to że powinien coś w swoim postępowaniu zmienić.

Typowy system kontroli składa się z kilku elementów: standardów wykonywania pracy dla każdego stanowiska lub grupy stanowisk, sposobów zbierania danych o wynikach pracy oraz ścieżki raportowania. Ten ostatni element to opis drogi, jaką będą przebywać wyniki kontroli, przeprowadzanej na każdym ze stanowisk. Przykładowy arkusz kontrolny przedstawiono w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Przykładowy arkusz opisujący zasady kontroli na stanowisku pracy

Lp.	Składnik arkusza kontroli	Opis
1.	Nazwa kontrolowanego stanowiska	Kierownik Działu Sprzedaży
2.	Zakres kontroli	Sprawność motywowania pracowników
3.	Powiązane decyzje	Decyzje dotyczące programów szkolenia na tym stanowisku pracy
4.	Menedżer odpowiedzialny za kontrolę	Dyrektor regionu
5.	Metoda zbierania danych	Ankieta przeprowadzana wśród pracowników Działu Sprzedaży (wzór ankiety w załączeniu)
6.	Źródła danych	Przede wszystkim ankieta; do interpretacji wyników wykorzystane zostaną również następujące źródła: – dane o wielkości sprzedaży, – ewentualne skargi składane przez pracowników Działu Sprzedaży (rejestr przechowywany w dziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi).
7.	Standard (cel)	Wartość wskaźnika powinna być lepsza niż wynik uzyskany w poprzednim kwartale.
8.	Formuła kontrolna	Wynik uzyskany w okresie t2/wynik uzyskany w okresie t1
9.	Częstotliwość przeprowadzania pomiaru	Co kwartał, pierwszy pomiar zostanie przeprowadzony w ostatnim tygodniu stycznia danego roku kalendarzowego.
10.	Kto przeprowadza pomiar?	Zastępca Dyrektora regionu, obsługa techniczną zapewnia Dział Analiz.

Tabela 2.5. (cd.)

Lp.	Składnik arkusza kontroli	Opis
11.	Do kiedy wskaźnik będzie stosowany/kiedy zostanie zaktualizowany?	Do 2014 roku.
12.	Szacunkowy koszt stosowania wskaźnika	1400 zł/kwartał (2 godziny pracy Działu Analiz + 1 godzina pracy Zastępcy Dyrektora regionu + 0,5 godziny pracy Dyrektora regionu).
13.	Jak dobrze wskaźnik kontroluje interesującą nas wartość?	W związku z tym, że miara oparta jest przede wszystkim na badaniu ankietowym, jest ona podatna na zniekształcenia typowe dla tej metody zbierania danych.
14.	Możliwe dysfunkcje kontroli	Kierownik Działu Sprzedaży może wpływać na wyniki kontroli zwiększając swoje zainteresowanie pracownikami w okresie poprzedzającym kontrolę.
15.	Kto będzie otrzymywał wyniki pomiaru?	Dyrektor regionu, Zastępca dyrektora regionu, Starszy specjalista ds. planowania kariery w dziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi.
16.	Jak często wyniki będą raportowane?	Co kwartał.
17.	Jaki kanał komunikacji zostanie wykorzystany do przekazania wyników?	Zapis w Intranecie – dostęp jedynie dla osób wymienionych w punkcie 15.
18.	Forma prezentacji wyników (wykresy, statystyki, omówienie)	– Wartość wskaźnika wyrażona w postaci liczby, – wykres obrazujący zmianę wskaźnika w okresie trzech ostatnich lat, – interpretacja słowna.

CZĘSTOTLIWOŚĆ KONTROLI I WPLYW NA KONTROLOWANYCH

Działania kontrolne można podzielić na dwie kategorie, w zależności od tego, jak często kontrola jest przeprowadzana. Możemy zatem wyróżnić **kontrolę ciągłą** i **kontrolę okresową**. Z kontrolą pierwszego rodzaju mamy przeważnie do czynienia wtedy, gdy dane o wynikach są zbierane automatycznie (na przykład poprzez system komputerowy), a kontrola polega na ciągłym monitorowaniu

wyników i porównywaniu ich ze standardem. Jednak, częściej jest stosowana kontrola okresowa, czyli taka, która jest przeprowadzana co pewien czas, na przykład miesiąc, kwartał, rok. Stosowanie kontroli okresowej ma przynajmniej trzy uzasadnienia. Pierwszym z nich są **koszty** – każdy proces kontrolowania pociąga za sobą koszty, a więc gdy kontrole przeprowadzane są zbyt często, marnowane są środki, które można by zaoszczędzić. Po drugie, zbyt szczegółowe dane o zmianie efektywności **nie dają dodatkowej wiedzy** o funkcjonowaniu organizacji, natomiast mogą wprowadzić **niepotrzebne zakłócenia** do procesu decyzyjnego. Po trzecie wreszcie, na ogół świadomość bycia kontrolowanym wywołuje **negatywne emocje i stres**. Należy zatem zaprojektować częstość kontroli w ten sposób, by z jednej strony uzyskać niezbędne informacje, a z drugiej nie zakłócać pracy osób kontrolowanych.

Należy pamiętać, że każdy **system kontroli wpływa na zachowania pracowników**. Z kształtu systemu, stosowanych mierników oraz ustalonych standardów funkcjonowania pracownicy odczytują intencje przełożonych i starają się dopasować swoje działania tak, by uzyskać jak najlepszy wynik. Ma to dwojakiego rodzaju znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem. Po pierwsze, jeśli system kontroli będzie źle skonstruowany, to może doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy skoncentrują się **tylko na tych działaniach, które są kontrolowane**, a nie na tych, które są najważniejsze z punktu widzenia szans rozwojowych przedsiębiorstwa. Po drugie, istnieje możliwość pojawienia się **rozdźwięku między systemem kontroli a wartościami deklarowanymi przez firmę**. Przykładowo, jeśli w organizacji promuje się przekonanie, że klient jest częścią tej samej rodziny, do której należą pracownicy, to system kontroli zorientowany wyłącznie na finansowe wyniki sprzedaży może wywoływać u pracowników dysonans. Takie rozejście się deklaracji wartości organizacyjnych i systemu kontroli podważa wiarygodność kierownictwa w oczach pracowników, co negatywnie wpływa na zdolność do motywowania i przewodzenia.

KONTROLA JAKO PODSTAWOWA ZASADA ORGANIZUJĄCA

W niektórych koncepcjach zarządzania kontrola odgrywa znacznie większą rolę, niż w innych i staje się jedną z podstawowych zasad wyznaczających sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Można tu wymienić przynajmniej trzy tego rodzaju koncepcje. Pierwsza z nich to **całkowite zarządzanie jakością** (TQM, *total quality management*). Jest to zbiór recept zarządzania, w którym kontrola odgrywa podstawową rolę, jednak sposób kontrolowania działań pracowników jest zdecydowanie odmienny od stosowanego w większości innych podejść do zarządzania. W tej koncepcji, opartej na ciągłym doskonaleniu organizacji, przyjmuje się, że pracownicy, z jednej strony sami się kontrolują, a z drugiej są kontrolowani raczej przez swoich kolegów, niż

przez przełożonych. Przyjęcie tego sposobu zarządzania odmienia całkowicie tradycyjne relacje w przedsiębiorstwie. Przykładowo, w większości zakładów produkcyjnych, które nie stosują TQM istnieje osobny dział lub stanowisko pracy odpowiedzialne za kontrolę jakości produkcji. Innymi słowy, produkt najpierw jest wytwarzany, a następnie pracownik odpowiedzialny za kontrolę jakości sprawdza, czy produkt został wyprodukowany zgodnie z założeniami projektowymi. W organizacjach stosujących TQM jest inaczej – to każdy z uczestników procesu produkcji sprawdza jakość swojej pracy i może zatrzymać cały proces produkcji, jeśli dostrzeże jakikolwiek błąd. Sukcesy przedsiębiorstw japońskich, które jako pierwsze zaczęły stosować na szeroką skalę TQM, a w szczególności legendarna już jakość japońskich produktów, mogą być dowodem, że stosowanie tej koncepcji zarządzania przynosi dobre rezultaty.

Z kontrolą jakości jest powiązana również koncepcja **six sigma** (sześć sigma), zgodnie z którą akceptowana liczba błędnych działań, to jedynie 3, 4 na każdy milion prób (czyli wartość właściwa dla \pm sześciu odchyłeń (sigma) od średniej). Celem stosowania tej koncepcji jest ograniczenie kosztów kontroli jakości oraz pozostałych kosztów związanych z obsługą posprzedażową.

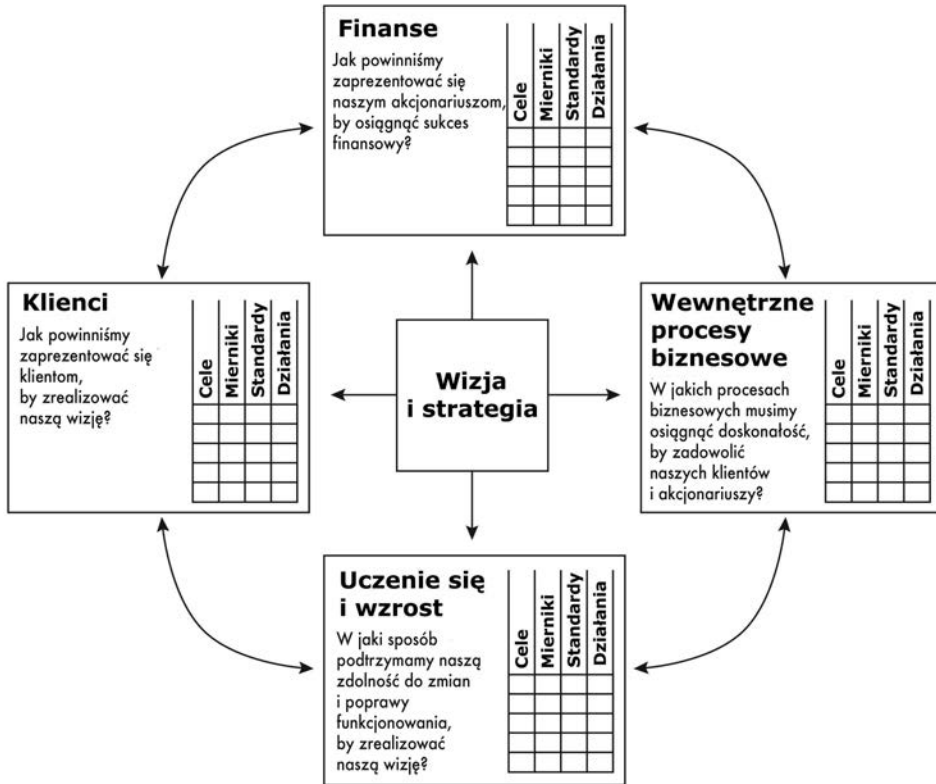
Trzecia z koncepcji, w których kontrola zajmuje pierwszoplanowe miejsce, to **zrównoważona karta wyników** (*balanced scorecard*). Podstawowe założenie tej koncepcji sprowadza się do opracowania mierników efektywności dla wszystkich celów wynikających ze strategii przedsiębiorstwa.

Pewnym *novum* tej koncepcji jest zawarte w niej wskazanie, by nie koncentrować się jedynie na wskaźnikach finansowych, ale uwzględniać również mierniki dla innych wymiarów funkcjonowania organizacji. Dzięki temu monitoring działań przedsiębiorstwa staje się bardziej zrównoważony (i stąd nazwa koncepcji). W oryginalnej wersji tego pomysłu, zaproponowanej przez Roberta Kaplana i Davida Nortona (2006), zbilansowana karta wyników powinna obejmować co najmniej cztery wymiary: finanse, wewnętrzne procesy biznesowe, uczenie się i wzrost organizacji oraz percepcję przez klienta (rysunek 2.19.).

Dla każdego z tych wymiarów zostają opracowane cele (co chcemy osiągnąć), mierniki (jak będziemy mierzyć postępy), standardy (z czym będziemy porównywać wyniki pomiaru) oraz inicjatywy (jaki działania będą wynikać z kontroli).

Podsumowując, można stwierdzić, że zbilansowana karta wyników jest koncepcją, która każe nam kontrolować organizację w sposób systemowy, a kontrola powinna obejmować nie tylko czynniki łatwo mierzalne (takie, jak wynik finansowy), lecz także zmienne, trudniej uchwytnie, ale decydujące w dużym stopniu o szansach przedsiębiorstwa.

Rysunek 2.19. Podsumowanie podstawowych zasad systemu zrównoważonej karty wyników (*balanced scorecard*)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, Harvard 1996.

Literatura

Cavanagh R.R., Neuman R.P., Pande P.S., *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich, jak GE czy Motorola*, K.E. Liber, Warszawa 2003.

Ćwiklicki M., *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa 2009.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Rozdział 3

Spoleczne aspekty zarządzania

Beata Glinka

3.1. EWOLUCJA PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

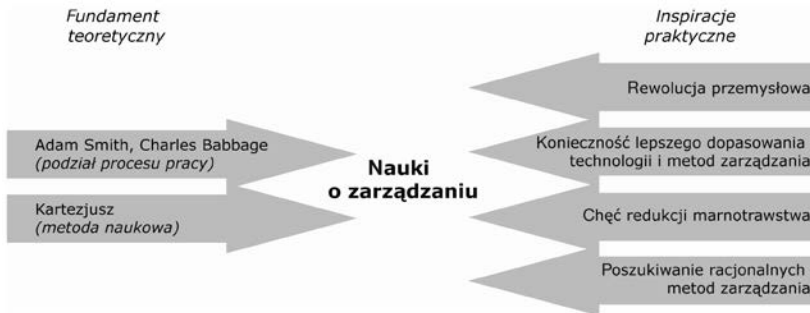
Zarządzanie jest to aktywność praktykowana przez ludzi od tysięcy lat: zarządzano państwami, miastami, armiami, majątkami ziemskimi, warsztatami itd. Powstanie zarządzania jako osobnej nauki nastąpiło jednak znacznie później; najczęściej przyjmuje się, że na przełomie XIX i XX wieku.

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu o dużym stopniu zmienności i niepewności. Zarządzający nimi menedżerowie muszą na co dzień radzić sobie z dużą złożonością problemów organizacyjnych i odpowiadać na wyzwania stawiane przez turbulentne środowisko. Powstaje więc pytanie: skoro współczesny świat zmienia się tak szybko, jaki jest cel analizowania, co w naukach o zarządzaniu działo się 50 czy 100 lat temu? Czy koncepcje powstałe na początku XX wieku wytrzymały, choćby w minimalnym stopniu, próbę czasu? Nie ulega wątpliwości, że warunki, w jakich powstały nauki o zarządzaniu znacząco różniły się od dzisiejszych: inne były założenia dotyczące człowieka, inna specyfika wymiany gospodarczej, inna technologia produkcji i komunikacji. Nowoczesne gospodarki przełomu XIX i XX wieku były napędzane przez przemysł, a nie, jak dzisiaj, przez usługi. Pomimo wszelkich dzielących te dwa światy różnic, podstawowe cele zarządzających organizacjami były zbliżone, czyli: zapewnić sprawną realizację celów dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów. W ogólnym zarysie – cele pozostały podobne, zmieniły się środki, jakimi dysponują menedżerowie.

Studiowanie ewolucji nauk o zarządzaniu pozwala na pogłębienie wiedzy o organizacjach i sposobach zarządzania nimi. Dzięki temu można lepiej rozpoznawać symptomy problemów i przygotować się do podejmowania decyzji pod presją czasu. Szersze horyzonty zyskane dzięki poznaniu różnorodnych podejść do rozwiązywania problemów mogą zaowocować bardziej twórczym i otwartym podejściem do zarządzania. Można również zauważyć, że wiele koncepcji nie straciło na aktualności. Nade wszystko jednak analiza historycznych koncepcji z zakresu zarządzania pozwala nam uczyć się na porażkach i sukcesach innych, wyciągać z nich wnioski dla własnych działań. Pokazuje też, jak można kształtować relacje społeczne wewnątrz organizacji.

Za czas powstania nauk o zarządzaniu uznaje się na ogół przełom XIX i XX wieku. Było to efektem procesu, który rozpoczął się setki lat wcześniej i na skutek nawarstwienia pewnych czynników (związanych tak ze stanem nauki, jak i z praktyką) doprowadził do unaukowania podejścia do kolejnego obszaru ludzkiej aktywności.

Rysunek 3.1. Powstanie nauk o zarządzaniu



Powstanie zarządzania jako dyscypliny naukowej nie byłoby możliwe bez istnienia odpowiedniego gruntu naukowego. Pierwsi twórcy nauk o zarządzaniu mogli więc inspirować się dorobkiem ekonomistów, filozofów, matematyków czy inżynierów, takich jak Adam Smith czy Charles Babbage. Korzystali również z dostępnych narzędzi i metod naukowych. Szczególnie istotną rolę odegrały następujące koncepcje:

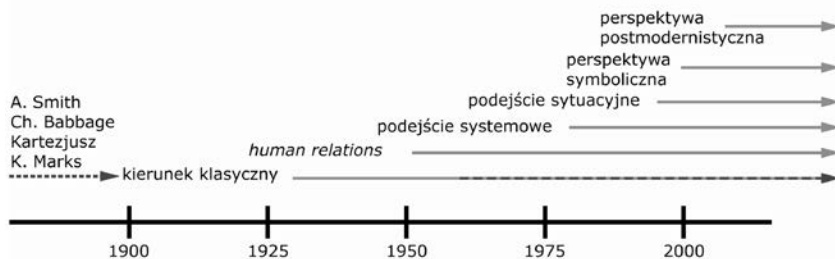
- tzw. paradygmat kartezjański – powszechna w owym czasie, opisana w XVII wieku przez Kartezjusza metoda naukowa, która postulowała, między innymi, badanie całości poprzez analizę poszczególnych części składowych;
- rozważania dotyczące **podziału procesu pracy** – w 1776 roku w słynnej książce pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* Adam Smith opisał przykład korzyści płynących z podziału procesu produkcji szpilek. Opisuje on, że grupa dziesięciu pracowników jest w stanie wytworzyć dziennie 48 tysięcy szpilek, dzięki temu, że każdy z nich zajmuje się osobną czynnością (na przykład naciąganiem drutu, cięciem, tworzeniem główki szpilki itd.); gdyby każdy z pracowników od początku do końca wykonywał szpilki sam, byłby w stanie wytworzyć ich dziennie zaledwie kilkadziesiąt. Nad naturą tego zjawiska zastanawiał się również matematyk, Charles Babbage, który sformułował regułę głoszącą, że „proces pracy podzielony na części, z których każda jest przydzielana do wykonania innemu pracownikowi w efekcie jest szybszy i tańszy niż ten sam proces wykonywany od początku do końca przez jedną osobę” (jest to tak zwana reguła Babbage’a).

Kluczowe znaczenie dla opracowania formalnej teorii, która pomogłaby menedżerom zarządzać organizacjami, miały rosnące potrzeby praktyki. Od końca XVIII wieku mówimy o stopniowo narastającej tak zwanej **rewolucji przemysłowej**. Jak zauważył Tom Burns, szczególnie istotne znaczenie miała tu tak zwana druga faza uprzemysłowienia (rozpoczęła się ona w połowie XIX wieku), w której zaczęto wykorzystywać złożone, zróżnicowane maszyny, procesy produkcyjne, a nie – jak w pierwszej fazie – prostsze maszyny, na ogół wykonujące jednego typu operacje. Rosnący postęp techniczny sprawił, że dotychczasowe metody zarządzania oraz metody pracy pozostawały z tyłu i nie pozwalały na optymalne wykorzystanie potencjału maszyn. W efekcie, były marnowane zasoby (surowce, czas i pieniądze), a przedsiębiorstwa zarabiały mniej, niż mogłyby zarabiać, stosując lepsze metody pracy i sterowania nią.

WYBRANE KIERUNKI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Na przestrzeni ponad 100 lat w naukach o zarządzaniu powstało wiele różnorodnych koncepcji. Niektóre z nich miały charakter przelotnych mód, inne – na trwałe wpisały się do rozwoju nauki. Każda też inaczej patrzyła na organizacje i zatrudnionych w niej ludzi.

Rysunek 3.2. Rozwój nauk o zarządzaniu



Kierunek klasyczny

Kierunek ten stworzył teoretyczny fundament dyscypliny. W jego obszarze rozwinęły się dwa główne nurty: **przemysłowy** (zwany też nauką organizacją pracy lub zarządzaniem naukowym) i **administracyjny** (zwany również uniwersalistycznym).

Za prekursora **nurtu przemysłowego** uznaje się **Fryderyka W. Taylora**, amerykańskiego inżyniera, menedżera i doradcę. Po raz pierwszy na tak szeroką skalę wykorzystał on **metody naukowe** do badania pracy (stąd inna nazwa kierunku – zarządzanie naukowe). Taylor był wrogiem marnotrawstwa, uważał, że jedną z podstawowych bolączek przemysłu jest niska wydajność jednostkowa robot-

ników wynikająca, między innymi z nieracjonalnych metod pracy oraz ze złego systemu wynagradzania. **Specjalizację** (podział procesu pracy na poszczególne czynności) uważał za podstawę usprawnień. Taylor zakładał, że istnieje „**najlepszy sposób** wykonania każdej roboty” (*one best way*), zaś zadaniem organizatora jest jego odnalezienie, opisanie i wdrożenie.

Rysunek 3.3. Kierunek klasyczny



Odnalezieniu *one best way* miała służyć metoda naukowa, którą Henry Le Châtelier, propagator Taylorizmu, scharakteryzował w następujący sposób (na podstawie Kurnala, red., 1972):

- przyjęcie deterministycznej wizji świata,
- wyszczególnienie wszystkich warunków (przyczyn i czynników dodatkowych) danego zjawiska,
- określenie stopnia wpływu każdego z czynników na skutek,
- przeprowadzenie szczegółowych pomiarów w celu ustalenia wzorów wiążących badane zjawiska z wymienionymi wyżej czynnikami.

Taylor wykorzystywał pomiary (w tym chronometraż, a więc pomiar czasu trwania kolejnych czynności), eksperymenty i doświadczenia. Tak znalezionej najlepszy sposób wykonywania czynności powinien zostać następnie opisany w postaci **instrukcji**, tak, by pracownicy mogli go stosować precyzyjnie i w powtarzalny sposób, nie odwołując się do własnej intuicji. Instrukcje winny być bardzo szczegółowe. Aby zapewnić odpowiednią realizację działania konieczne były również: **szkolenie** (szczegółowy instruktaż dotyczący sposobu wykonywania pracy), **nadzór**, zapewnienie odpowiednich **warunków pracy, maszyn i narzędzi** oraz zaprojektowanie odpowiedniego **systemu wynagradzania**.

Aby zapewnić odpowiedni nadzór, instruktaż i wsparcie robotników w wykonywaniu pracy Taylor zaproponował tak zwany system 8 majstrów (4 administracyjnych i 4 warsztatowych). Preferowanym przez Taylora systemem płacy był tak zwany różnicowy system płac od zadania, w którym robotnik miał wyznaczoną pewną normę dzienną i gdy wykonał to zadanie dostawał wynagrodzenie za każdą dobrej jakości wykonaną sztukę wyrobu/część. Nieco inne systemy płac – również oparte na określaniu pewnej dziennej normy – proponowali, między innymi Henry Gantt i Harrington Emerson. Wspólną cechą tych systemów było przeniesienie odpowiedzialności za planowanie wielkości produkcji z robotnika na kierowników (w „czystym” systemie akordowym to pracownik decydował o liczbie wykonanych sztuk; w systemie dniówkowym – miał tendencję do minimalizowania wysiłków). Ten system zachęt materialnych był oparty na założeniu, że **człowiek to istota ekonomiczna** (*homo oeconomicus*), która potrafi kalkulować, i dla której najistotniejsze są materialne aspekty wynagrodzenia.

Fryderyk W. Taylor miał licznych współpracowników i kontynuatorów, których podstawowe osiągnięcia prezentuje tabela 3.1.

Tabela 3.1. Wybrani przedstawiciele zarządzania naukowego

Przedstawiciel	Wybrane osiągnięcia i/lub obszary badań
Henry Ford	– zmiana logiki produkcji i wprowadzenie taśmy produkcyjnej, – rozpowszechnienie produkcji masowej i wielowymiarowej standaryzacji (pracy, produktu),
Frank i Lilian Gilbreth	– metoda badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych – chronocyklografia, – identyfikacja tak zwanych mikroruchów (zwanych therbligami), – prekursorzy ergonomii,
Karol Adamiecki	– prawa harmonii (doboru, działania, duchowej), – rozważania dotyczące kosztów straconego czasu,
Harrington Emerson	– opracowanie 12 zasad wydajności, – opracowanie systemu płac,
Henry L. Gantt	– opracowanie wykresów/harmonogramów (tak zwane wykresy Gantta), umożliwiających graficzne zestawienie planu i wykonania; obecnie używane głównie w zarządzaniu projektami,
Henry Le Châtelier	– „unaukowienie tayloryzmu”, – opracowanie tak zwanego cyklu działania zorganizowanego (określenie celu; badanie środków i warunków działania; przygotowanie środków i warunków; wykonanie zadania; kontrola wyników).

Nurt administracyjny. Głównymi przedstawicielami tego nurtu byli Henri Fayol (inżynier, menedżer) oraz Max Weber (socjolog). Henri Fayol, bazując

na swoich doświadczeniach w pracy kierowniczej, opracował spójny, całościowy system zarządzania, na który składały się określone przez niego:

- A. czynności przedsiębiorstwa** – najważniejsze grupy zadań przedsiębiorstwa, które muszą być realizowane w sposób ciągły; należą do nich czynności: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe i administracyjne; czynności te, także i dzisiaj, są odzwierciedlone w niektórych typach struktur organizacyjnych, wyznaczając główne pionory organizacyjne;
- B. funkcje administracji (zarządzania)** – Fayol szczególne znaczenie przypisywał czynnościom administracyjnym, które pogrupował w 5 podstawowych funkcji: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie; współcześnie funkcje te występują na ogół w postaci: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (czasami uzupełnia się listę o dodatkowe funkcje, takie jak na przykład rozwijanie);
- C. piramida uzdolnień** – w zależności od miejsca w organizacyjnej hierarchii, pracownicy powinni charakteryzować się różnymi uzdolnieniami; generalnie – im wyżej w hierarchii, tym rola uzdolnień technicznych jest mniejsza, a administracyjnych – większa;
- D. zasady zarządzania** – 14 zasad postępowania, które stanowią podstawę sukcesu przedsiębiorstwa (zob. tabela 3.2.)

Tabela 3.2. Zasady zarządzania według Henri Fayola

1. <i>Podział pracy</i> (specjalizacja czynności)	9. <i>Hierarchia</i> (wprowadzenie jasnego podziału na przełożonych i podwładnych wyznaczającego tak zwaną drogę służbową; droga służbowa w uzasadnionych przypadkach może zostać skrócona przez zastosowanie tak zwanej kładki Fayola)
2. <i>Autorytet</i> (autorytet formalny połączony z osobistym)	10. <i>Ład</i> (materialny i społeczny – określenie właściwego miejsca dla każdego człowieka i rzeczy)
3. <i>Dyscyplina</i>	11. <i>Ludzkie traktowanie pracowników</i>
4. <i>Jedność rozkazodawstwa</i> (jeden pracownik powinien mieć tylko jednego bezpośredniego przełożonego)	12. <i>Stabilizacja personelu</i>
5. <i>Jednolitość kierownictwa</i> (każdy zespół powinien mieć jednego kierownika i jeden plan)	13. <i>Inicjatywa</i> (umiejętność generowania i realizowania koncepcji; zasada ta dotyczy wszystkich pracowników)
6. <i>Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu</i>	14. <i>Zgranie personelu</i> (duch jedności)
7. <i>Wynagrodzenie</i> (sprawiedliwe – nie za wysokie i nie za niskie)	
8. <i>Centralizacja</i> (jej stopień powinien być dostosowany do potrzeb)	

Max Weber, opierając się na analizie funkcjonowania administracji państwowej w Prusach na przełomie XVIII i XIX wieku, opisał model **organizacji biurokratycznej**. Jest to **typ idealny** (wzorzec) organizacji doskonale racjonalnej,

opartej na **władzy legalnej** i zapewniającej sprawność i powtarzalność wykonywania zadań. Weber wyróżnił trzy podstawowe typy władzy prawomocnej: charyzmatyczną, tradycyjną i legalną (racjonalną). Ten ostatni typ, uznany przez Webera za najlepszą podstawę funkcjonowania organizacji, opiera się na przepisach i przekonaniu, że osoby sprawujące władzę, opierając się na niej, mają prawo wydawać polecenia i egzekwować ich realizację. Wynika z tego, że **podstawą funkcjonowania organizacji biurokratycznej są bezosobowe i ogólne przepisy.**

Weber określił wiele założeń, jakim powinna odpowiadać modelowa biurokracja, wśród najważniejszych są:

- ciągłość organizacyjna funkcji;
- ściśle wyznaczona sfera kompetencji;
- hierarchia;
- sprawowanie urzędu regulują zasady i normy; ich racjonalne stosowanie wymaga wykształcenia;
- członkowie aparatu administracyjnego są całkowicie pozbawieni prawa własności środków produkcji i administrowania; za swoją pracę otrzymują wynagrodzenie;
- nie jest możliwe zawłaszczanie stanowiska urzędowego; stanowisko jest „oddzielone” od zajmujących je osób;
- czynności urzędowe są stałym i podstawowym zajęciem urzędnika;
- zasada dokumentacji (wszelkie sprawy i decyzje są utrwalane w postaci dokumentów).

Funkcjonujące w rzeczywistym świecie biurokracje nieuchronnie ulegają **biurokratyzacji**. Oznacza to, że dysfunkcje i niesprawności pojawiają się jako „naturalny” efekt uboczny funkcjonowania biurokracji; im bardziej organizacja oparta na zasadach biurokracji chce zbliżyć się do „modelowego funkcjonowania”, tym silniej odczuwalne są negatywne skutki jej funkcjonowania. Organizacje biurokratyczne nie uczą się na własnych błędach i doświadczeniach, co sprawia, że zaczynają funkcjonować na zasadzie **błędnego koła** (odchylenia prowadzą do dalszych, z czasem coraz silniejszych, odchyień). Mechanizmów biurokratyzowania się organizacji jest wiele, szczególną rolę odgrywają tutaj: błędy popełnione w formalizacji, powstanie „wyuczonej nieudolności” oraz kumulatywność mechanizmu tworzenia przepisów.

Siły i słabości kierunku klasycznego. Kierunek ten dostarczył rozwiązań i koncepcji, które do dziś zachowały swoją popularność i aktualność. Stosowanie naukowych metod zarządzania prowadziło do znaczącego usprawnienia działania przedsiębiorstw. Kierunek klasyczny miał jednak również słabości: wśród największych było nadmierne rozdrabnianie czynności w procesie produkcyjnym, redukcjonizm, nadmierna koncentracja na aspektach technicznych kosztem społecznych, czy koncentracja na sprawach wewnętrznych i marginalizowanie kwestii związanych z otoczeniem.

Kierunek *human relations* (szkoła stosunków międzyludzkich)

Kierunek ten opierał się na założeniu, że źródłem pobudek organizacyjnego zachowania człowieka są **potrzeby społeczne** (zwłaszcza przynależności i uznania). Wykorzystywanie metod proponowanych przez kierunek klasyczny powodowało rozdrobnienie pracy i jej rutynizację, izolację osób pracujących na poszczególnych stanowiskach, a w konsekwencji – utrudniało zaspokojenie potrzeb społecznych. Elton Mayo, uznawany za prekursora *human relations*, podczas eksperymentu przeprowadzanego wraz z innymi badaczami w **Hawthorne** zauważył, że na wydajność pracy dodatnio może wpłynąć odniesienie się do społecznych potrzeb pracownika. Innymi słowy, nie tylko odpowiednia technologia i metody pracy, ale również odpowiednie podejście do pracownika i umożliwienie mu realizacji różnorodnych potrzeb może usprawnić działanie przedsiębiorstwa. Model człowieka ekonomicznego nie potrafił

Tabela 3.3. Niektóre kierunki rozważań teoretycznych zapoczątkowane przez kierunek *human relations*

Radzenie sobie ze skutkami nadmiernej specjalizacji	Potrzeby człowieka	Relacje przełożony – podwładny	Rola grup w organizacjach
<ul style="list-style-type: none"> – Jeden z najistotniejszych praktycznych problemów, z którymi trzeba było poradzić sobie w organizacjach; – Postulowano, między innymi: rozszerzanie pracy, wzbogacanie pracy, przemienność czynności, ruchomy czas pracy, tworzenie grup autonomicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> – zaczęto rozważać złożoność ludzkich potrzeb i możliwość wykorzystania wiedzy o nich w procesach zarządzania; – najbardziej znaną koncepcję potrzeb ludzkich stworzył Abraham Maslow, który mówił o kilku głównych grupach ułożonych hierarchicznie potrzeb (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji, uznania i samorealizacji). 	<ul style="list-style-type: none"> – Douglas McGregor wskazał, że przekonania przełożonego na temat podwładnego wyznaczają przyjmowane metody postępowania i mogą stanowić swego rodzaju samospełniające się proroctwo; scharakteryzował 2 przeciwstawne stereotypy, zwane teorią X (w skrócie – przekonanie, że ludzie są leniwi z natury, nie chcą brać na siebie odpowiedzialności, a do pracy trzeba ich zmuszać) i teorią Y (przekonanie, że ludzie są z natury pracowici i skłonni do wysiłku). 	<ul style="list-style-type: none"> – przedstawiciele <i>human relations</i> zauważyli, że grupy, zarówno te formalne, jak i te nieformalne odgrywają ważną rolę w organizacjach i mogą istotnie wpływać na wydajność pracowników oraz efekty całej organizacji.

dostarczyć wyjaśnienia tych zjawisk – redukuje on pobudki człowieka wyłącznie do racjonalnych, ekonomicznych, podczas gdy w praktyce człowiek jest istotą znacznie bardziej złożoną. Szkoła stosunków międzyludzkich oparła się na modelu **człowieka społecznego**, dla którego równie istotna jest społeczna sfera aktywności.

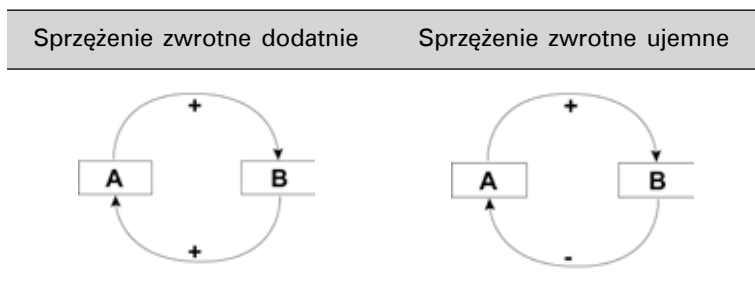
W ujęciu *human relations* kluczem do wzrostu wydajności było zadowolenie pracownika, któremu powinno towarzyszyć wysokie morale (wyrażające się w pozytywnym stosunku do organizacji i swojej roli organizacyjnej), zaś zainteresowanie przełożonych nie powinno ograniczać się do kwestii związanych z metodami i narzędziami pracy.

Szkoła stosunków międzyludzkich zapoczątkowała wiele interesujących koncepcji (zob. tabela 3.3.).

Podejście systemowe

Podejście to zaczęło rozwijać się na gruncie nauk o zarządzaniu w połowie XX wieku. Naukowcy z obszaru zarządzania, zainspirowani przemyśleniami przedstawicieli innych nauk (za prekursorów podejścia systemowego uznaje się twórcę ogólnej teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego oraz twórcę cybernetyki – Norberta Wienera), zaczęli opisywać i analizować organizacje w kategoriach systemów. Podejście systemowe zrywa z postulatem poznawania całości poprzez analizę części i wskazuje, że najistotniejsze dla zrozumienia logiki funkcjonowania systemów, jest zrozumienie powiązań, jakie zachodzą między jego elementami oraz między nim a otoczeniem. **System** definiowany jest jako zestaw elementów, między którymi zachodzą wzajemne interakcje. O ile wcześniej analizowano głównie relacje liniowe (przyczyna – skutek), o tyle w podejściu systemowym zwrócono uwagę, że relacje między elementami, jak również między systemem a jego otoczeniem mogą mieć formę znacznie bardziej złożoną – w szczególności mogą przybierać postać sprzężeń zwrotnych: dodatniego (wzmacniającego) lub ujemnego (równoważącego) (zob. rysunek 3.4.).

Rysunek 3.4. Sprzężenia zwrotne



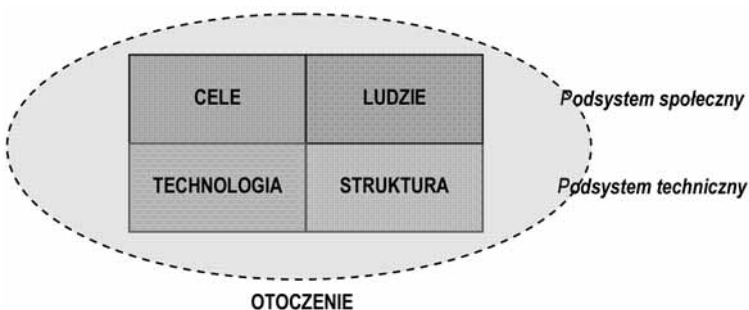
Prezentując aparat pojęciowy podejścia należy zwrócić uwagę na takie pojęcia, jak:

- **system otwarty** – organizacje z definicji są systemami otwartymi, to znaczy prowadzą ciągłą wymianę zasileń z otoczeniem;
- **synergia** – wchodząc ze sobą w relację elementy tworzą nową jakość (czyli: $2 + 2$ nie musi równać się 4);
- **ekwifinalność** – taki sam efekt może być osiągnięty różnymi drogami;
- **suboptymalizacja** nie musi (ale może) prowadzić do optymalizacji – doskonalenie poszczególnych elementów było podstawą usprawnienia całości według przedstawicieli kierunku klasycznego; reprezentanci podejścia systemowego wskazują, że takie usprawnienie może, ale nie musi, doprowadzić do poprawy działania całego systemu; czasami może okazać się, że usprawnienie jednego elementu zakłóci relacje w systemie i w efekcie pogorszy jego działanie;
- **wpływ systemu na elementy** jest silniejszy niż wpływ elementów na system – system wpływa na to, jak zachowują się poszczególne elementy.

W ujęciu systemowym możemy traktować organizację jako system społeczno-techniczny działający w pewnym otoczeniu (zob. rysunek 3.5.). System ten jest organiczną całością, co oznacza, że zmiana w jednym z elementów będzie miała konsekwencje także w innych elementach (choć niekiedy będą one oddalone w czasie). Komponent społeczny jest probabilistyczny, podczas gdy techniczny – deterministyczny.

Podejście systemowe zapoczątkowało nowy sposób patrzenia na organizację, pracowników i procesy zarządzania: bardziej całościowy, unikający redukcji złożonych problemów. Od połowy XX wieku podejście to stanowi podstawę głównego nurtu rozważań z zakresu zarządzania, choć od czasu swojego powstania przeszło znaczną ewolucję. Na jego gruncie rozwinęło się wiele innych koncepcji.

Rysunek 3.5. Systemowy model organizacji



Źródło: Opracowano na podstawie koncepcji Leavitta.

Podejście sytuacyjne

Podejście to (II połowa XX wieku) opiera się na założeniu, że żadna z koncepcji zarządzania nie dostarczyła rozwiązań, które miałyby charakter uniwersalny i dawały zawsze lepsze od innych efekty. Rozwiązanie konkretnych problemów powinno więc być dostosowane do sytuacji i uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych w tej sytuacji występujących. Zwolennicy podejścia sytuacyjnego (na przykład H. Herman, Tom Burns) szczególną wagę przywiązują do wnikliwej analizy otoczenia i dostosowywania wyborów dokonywanych w procesach zarządzania do jego charakterystyk. Jedną z najlepiej znanych koncepcji podejścia sytuacyjnego jest teoria Toma Burnsa i George M. Stalkera, wskazująca na wzajemną zależność zmienności otoczenia i struktury organizacji (szerzej opisana w części poświęconej strukturze organizacyjnej).

Sytuacionista powinien kierować się pragmatyzmem i relatywizmem, zaś na pytanie: jakie rozwiązanie jest najlepsze odpowiadać: „to zależy”, a następnie wskazywać „od czego zależy” i „jak zależy”. Podejście sytuacyjne nie neguje podstawowego założenia teorii systemów dotyczącego kompleksowego i całościowego charakteru organizacji i jej problemów.

PODSUMOWANIE

– GŁÓWNE PERSPEKTYWY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Powyżej scharakteryzowano główne nurty nauk o zarządzaniu, te, które stanowiły ważny kierunek rozważań w tym obszarze. Obok wymienionych koncepcji na gruncie nauk o zarządzaniu na przełomie XX i XXI wieku rozwijają się także inne perspektywy, z których – według Mary Jo Hatch (2002) – za szczególnie nośną należy uznać perspektywę symboliczną i perspektywę postmodernistyczną. Tabela 3.4. ukazuje główne perspektywy nauk o zarządzaniu i koncepcje z nimi związane. Warto podkreślić, że współcześnie wszystkie te perspektywy funkcjonują nadal, oferując praktykom i teoretykom zróżnicowane sposoby interpretacji i rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Analizując ponad sto lat rozwoju nauk o zarządzaniu można dostrzec kilka trendów:

- stopniowe odchodzenie od *one best way* w kierunku różnorodności i wielości rozwiązań;
- przejście od koncentracji na problemach wewnętrznych do wielostronnej analizy organizacji, uwzględniającej otoczenie;
- zmiana podejścia do roli pracowników (w tym – roli menedżerów), rosnąca popularność metod i koncepcji zakładających partycypację pracowników wykonawczych w procesach kształtowania organizacji i zarządzania nią;

- równoległy rozwój wzajemnie napędzających się praktycznych i teoretycznych aspektów badań;
- coraz większa rola wielo- i interdyscyplinarnych dociekań;
- rosnąca rola wiedzy o zarządzaniu organizacjami i budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Tabela 3.4. Perspektywy w naukach o zarządzaniu

Perspektywa	Wyobrażenie organizacji jako...	Wyobrażenie menedżera...	Wybrane koncepcje
Klasyczna	– racjonalnie zaprojektowany mechanizm, który trzeba wyregulować, – metafora: maszyna	inżynier-mechanik	– nurt przemysłowy, – nurt administracyjny
Nowoczesna	– system; żywy ustrój pełniący funkcje konieczne do przetrwania, – metafora: organizm	część ustroju	– podejście systemowe, – podejście sytuacyjne, – teoria równowagi organizacyjnej, – gry organizacyjne
Symboliczna	– system znaczeń tworzony w wyniku ludzkich interakcji, – metafora: kultura	symbol	– symbolizm, – społeczna konstrukcja rzeczywistości
Postmodernistyczna	– kolaż związany z fragmentów wiedzy, – metafora: kolaż	teoretyk – artysta	– dekonstrukcja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, *Teoria Organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Literatura

- Hatch M.J., *Teoria Organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kurnal J. (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.
- Martyniak Z., *Prekursorzy nauk Organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993 (lub inne wydania tej pozycji).
- Robbins S., DeCenzo D.A., *Podstawy Zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

3.2. ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM ORGANIZACJI*

DEFINICJE

Dziedzina, którą zajmujemy się w tym rozdziale była określana w naszym kraju jako zarządzanie personelem, polityka kadrowa, zarządzanie kadrami. Po transformacji ustrojowej przyjęto powszechnie nazwę zarządzanie zasobami ludzkimi. Jest to nie całkiem precyzyjne tłumaczenie angielskiego *Human Resource Management* (skrót – HRM). Nazwa ta jednak razi nie tylko akademików, z natury swoich zainteresowań obdarzonych przeciwieństwem wrażliwością humanistyczną, lecz także praktyków, zwłaszcza działających w nowoczesnych dziedzinach gospodarki, w których kompetencje pracowników stanowią jedyną cenną wartość firmy. Tak więc uczestnicy organizacji zasługują na elegantsze określenie niż powszechnie przez specjalistów wymawiany „z polska” skrót *Ha-Er-eM*. Od około dwudziestu lat używa się między innymi określenia zarządzanie potencjałem społecznym, które stosuję także w niniejszym opracowaniu. Pojęcie to jest rozumiane jako proces skoordynowanych działań nastawionych na ukształtowanie sieci współpracowników sprawnie realizujących misję organizacji, zgodnie z interesami i wartościami jej uczestników: właścicieli, kierownictwa, pracowników, klientów, środowiska społecznego i gospodarczego.

Dla zrozumienia funkcjonowania **systemu zarządzania potencjałem społecznym** (ZPS) niezbędne jest objaśnienie jego czterech podstawowych atrybutów:

- warunków, w jakich system funkcjonuje,
- podmiotów wywierających wpływ na funkcjonowanie systemu ZPS,
- podstawowych funkcji systemu,
- wyników funkcjonowania systemu.

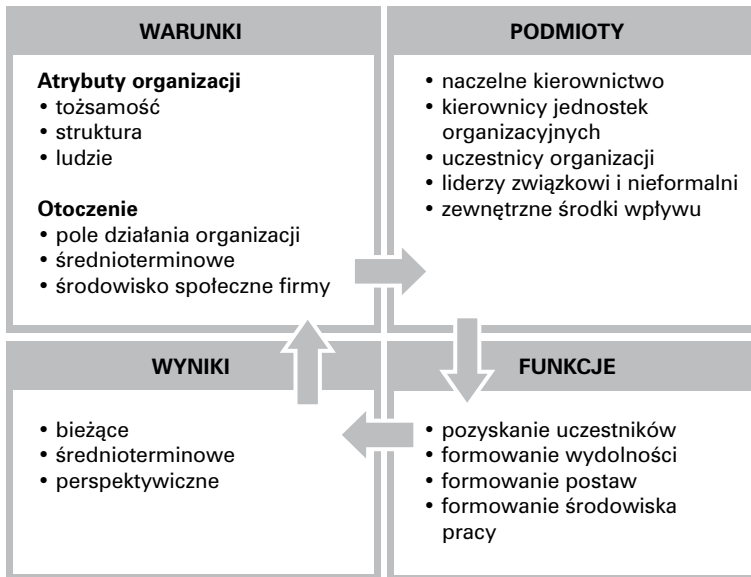
System zarządzania potencjałem społecznym przedstawiono na rysunku 3.6.

WARUNKI ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM

Przebieg procesu ZPS oczywiście zależy od **atrybutów organizacji**, w której ma miejsce, to znaczy: od **ludzi** w niej uczestniczących, od **struktur**, w których są zorganizowani, oraz od swojego rodzaju **nadbudowy ideologicznej**, którą, z braku trafniejszego określenia, nazywa się **tożsamością** (ang. *identity*). Tożsamość jest

* Autor w rozdziale wykorzystał fragmenty swojej książki *Zarządzanie potencjałem społecznym*.

Rysunek 3.6. System zarządzania potencjałem społecznym



niezbędnym czynnikiem identyfikacji uczestników z organizacją, umożliwia im zachowanie się zgodnie z przyjętymi w niej procedurami i obyczajami, jej poznanie jest warunkiem przetrwania uczestnika w organizacji. Tak więc zarządzanie potencjałem społecznym musi być dostosowane do tożsamości organizacji.

Na **tożsamość** organizacji składają się następujące jej **atrybuty**:

- **ideologia** – zestaw wartości, w których naczelne kierownictwo organizacji wskazuje uczestnikom swoje oczekiwania, jak na przykład: uczciwość, profesjonalizm, lojalność, odpowiedzialność, aktywność. Celem ideologii jest indoktrynacja wzorem ruchów społecznych, wpojenie uczestnikom postaw i zachowań zgodnych z oczekiwaniami uczestników organizacji. Jest to zestaw, na którym jednak należy się wzorować.
- **misja** organizacji, formułowana przez naczelne kierownictwo w celu uzasadnienia sensu jej istnienia i funkcjonowania. Jasno określona misja wskazuje przedmiot działalności organizacji, ujęty jako produkt wyjściowy (*outcome*) oraz odbiorcę (klienta), który z tego produktu korzysta. Natomiast strategia organizacji stanowi rozwinięcie jej misji, wskazuje sposoby jej realizowania;
- **kultura organizacyjna**, którą charakteryzuje głównie **zestaw wartości** realnie **dominujących** wśród uczestników organizacji, demonstrowany w normach ich postępowania, formach wzajemnych relacji, języku, obyczajach, ubiorze, urządzeniu pomieszczeń, a nawet w tak zwanych artefaktach kulturowych, jak na przykład: legendy, pieśni, dokumentacja historyczna. Kultura organizacyjna wyznacza formy zarządzania potencjałem społecznym: pozyskiwania uczestników, ich aktywizowania, ścieżki awansu i perspektywy kariery, spo-

soby informowania i podejmowania decyzji, sposoby rozwoju i wprowadzania zmian, formy więzi społecznych, rozstrzygania sporów i konfliktów itp. Tak więc kultura stanowi główny regulator zachowania się uczestników organizacji. Wskazuje zachowania pożądane, akceptowalne i w końcu – zabronione w danym środowisku społecznym. (Szerzej zob. rozdział na temat tworzenia kultury organizacyjnej).

Struktura. Dla potrzeb analizy organizacji jako systemu społecznego pod pojęciem „struktury” rozumie się **względnie stabilny układ relacji między ludźmi grającymi role organizacyjne**. Rola, którą obejmuje uczestnik wyznacza jego pozycję w organizacji: jego obowiązki i sposoby ich wykonywania, normy zachowania się, relacje wpływów i podporządkowania innym uczestnikom ze względu właśnie na grane przez nich role.

Struktury, są wyznaczone przez przedmiot działalności, który wymusza stosowanie technologii adekwatnych do tego, czym firma zajmuje się, odpowiedniego podziału zadań i urządzenia systemu pracy, co wymaga pozyskania odpowiednich pracowników, zbudowania z nich sprawnie funkcjonującej załogi, to jest stworzenia niezbędnego potencjału społecznego.

Ludzie przystępują do organizacji z określonymi oczekiwaniami (wymaganiami) wobec niej, a w zamian oferują swoją gotowość do działania na jej rzecz, wnosząc do niej swoją **osobowość, kompetencje i wiedzę oraz kapitał społeczny**.

- **Osobowość.** Człowiek, jako uczestnik organizacji, wnosi do niej przede wszystkim swoją **osobowość**, to znaczy: wizerunek świata i siebie samego, system wartości, w tym normy etyczne, własne aspiracje, nawyki i przyzwyczajenia i ogólnie ujmując – swój sposób życia, stanowiący emanację jego środowiska społecznego.
- **Kompetencje.** Zatrudniając pracownika organizacja pozyskuje jego **kompetencje**, to znaczy umiejętności wykonania działań (zadań, prac) bez dodatkowego uczenia się. Kompetencje są oparte na wiedzy, która ułatwia człowiekowi uczenie się, nabywanie nowych i pogłębienie już posiadanych kompetencji.
- **Kapitał społeczny.** Dla stanowisk (ról), które wymagają kontaktów zewnętrznych, jak na przykład: naczelni kierownicy, handlowcy, kierownicy przedsięwzięć (projektów), menedżerowie, działający w różnych dziedzinach, niezwykle ważne jest posiadanie odpowiednich relacji w środowiskach istotnych dla danej organizacji.

Uczestnictwo ludzi jest głównym tematem niniejszego rozdziału, więc będzie szczegółowo omówione dalej.

Otoczenie organizacji obejmuje:

- **Pole działania organizacji** decydująco stanowi o dobrostanie jej uczestników. Quasi-monopolistyczna pozycja instytucji (na przykład dostawców

gazu, elektryczności, wody, kablowej TV) zapewnia jej między innymi: stabilne przychody, umożliwiające oferowanie pracownikom stałego wysokiego wynagrodzenia, pewność zatrudnienia, komfortowe warunki pracy. Z kolei w branżach, których działalność polega na realizacji przedsięwzięć w warunkach ostrej konkurencji (na przykład produkcja programów TV, filmów, reklam itd.), istnieje skrajna niestabilność zatrudnienia przy wysokich dochodach uczestników, którzy akurat mają pracę. Procesy zarządzania potencjałem społecznym w obu wymienionych sytuacjach kształtują się skrajnie odmiennie.

- **Regulacje prawne** w zakresie prawa pracy i prawa cywilnego. Po transformacji ustrojowej w naszym kraju doszło do stopniowej deregulacji, szczególnie przepisów dotyczących zatrudnienia, umożliwiając stronom korzystanie z elastycznych form w tej dziedzinie. Ta elastyczność zatrudnienia, w zasadzie korzystna dla obu stron, jednak w okresach dekoniunktury miewa fatalne następstwa dla pracowników, którzy w sytuacji braku stabilności dochodów nie mogą perspektywicznie organizować swojego życia.
- **Środowisko społeczne**, w którym działa organizacja, wymusza na niej tak zwane **działania obywatelskie**: uczestnictwo w życiu miejscowej społeczności, łozenie na jej potrzeby, działania zgodne z tutejszymi obyczajami. W zasadzie, korzyści z takiego współdziałania uzyskują obie strony – przecież pracownicy firmy są mieszkańcami pobliskich miejscowości. Należy tu wspomnieć również o konieczności liczenia się kierownictwa firmy z miejscową strukturą władzy i wpływów.

PODMIOTY ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM

Każda organizacja jest areną gry interesów uczestniczących w niej podmiotów, także – interesów pewnych podmiotów zewnętrznych, zwłaszcza gdy ma ona znaczenie polityczne. W toku interakcji między **uczestnikami organizacji** toczy się przetarg o pozycje sprzyjające zwiększeniu własnych wpływów i zachowaniu pola niezależności. Ludzie realizują swoje interesy w **różnych konfiguracjach**: indywidualnie, w ramach koalicji koleżeńskich i organizacji sformalizowanych, jak na przykład zespół pracowniczy czy związek zawodowy, na poziomie całej organizacji lub jej części, oraz zawiązując koalicje z podmiotami zewnętrznymi.

Uczestnicy organizacji nawiązują interakcje na wszystkich wymienionych płaszczyznach: ulegają ich wpływom, ale też na nie oddziałują. W wyniku tych wielostronnych interakcji między uczestnikami organizacji jej **potencjał społeczny ulega stałym przemianom**. Przystępują do organizacji nowi uczestnicy, inni z niej odchodzą. Zmieniają się stosunki między uczestnikami: tworzą się nowe koalicje, a rozpadają dotychczasowe. Zmienia się znaczenie i treść pozycji: jedni uczestnicy rozszerzają swoje pole niezależności i wpływów, inni

je tracą. Oznacza to, że zmienia się struktura organizacji, a także jej relacje zewnętrzne.

Zarządzanie potencjałem społecznym jest podstawowym obowiązkiem **naczelnego szefa** organizacji. On właśnie jest **głównym pracodawcą**, ponieważ zatrudnia wszystkich pozostałych uczestników organizacji, co wyraża się jego podpisem na umowie o pracę. Szefowie dużych firm zwykle delegują swoje uprawnienia pracodawcy na kierowników zwartych części danej firmy, na przykład dyrektor oddziału samodzielnie zatrudnia swoich podwładnych.

Każdy kierownik jest również podmiotem systemu zarządzania potencjałem społecznym. Kierując zespołem podległych mu ludzi ma istotny wpływ na ich dobór, podział zadań, wynagradzanie, rozwój zawodowy itp. Jednak możliwości sprawowania władzy przez kierownika są ograniczone przez wiele czynników, na przykład przez: przepisy prawa, normy współżycia społecznego, sytuację na rynku pracy, a także przez samych podwładnych.

Pracownicy stanowią o potencjale organizacji. Zbudowanie tego potencjału, stworzenie infrastruktury społecznej organizacji jest nieporównywalnie trudniejsze i zajmuje więcej czasu niż zbudowanie infrastruktury technicznej, wzniesienie hal fabrycznych i wyposażenie ich w urządzenia. Zbudowanie załogi wymaga długotrwałych działań ze względu na czas niezbędny na wykształcenie pracowników i zdobycie przez nich doświadczenia, ze względu na sztywność struktury demograficznej i geograficznego rozmieszczenia ludzi, a także ze względu na trwałość kultury organizacji, to jest systemu wartości i sposobów zachowań charakterystycznych dla danej instytucji. Choć uczestnik organizacji ma pewien wpływ na te przemiany, jest ich podmiotem, to jednak sam ulega tym wpływom, jest więc także ich przedmiotem.

W nowoczesnych organizacjach **współpracownicy** mają niekiedy decydujący wpływ na decyzje personalne. Opinie członków danego zespołu o kandydacie do pracy są w takich zespołach wiążące dla kierownika formalnego. Członkowie zespołu wspólnie decydują o podziale zadań i wynagrodzeniach, oceniają kolegów, a niekiedy także i kierownika.

Działacze związków zawodowych są również podmiotami systemu ZPS. Co prawda działają oni w imieniu i w interesie pracowników, ale przecież sami mają swoje interesy, poglądy, relacje społeczne. W tym miejscu jako podmioty ZPS należy wymienić również **nieformalnych przywódców** pracowników, którzy wyłaniają się zwykle w sytuacjach konfliktów i zagrożenia.

Wiele czynności kierowniczych może być z powodzeniem delegowanych **wyspecjalizowanym jednostkom**, które pełnią funkcje usługowe wobec pozostałych uczestników organizacji. **Komórka personalna** jest właśnie taką jednostką usługową dla kierownika. Zwykle nie jest ona uprawniona do podejmowania wiążących decyzji personalnych, ani zresztą nie byłaby w stanie prowadzić całości struktury zarządzania personelem. Jej rola polega na obsłudze administracyjnej,

na doradztwie i w końcu – na wykonywaniu postanowień kierownictwa dotyczących zarządzania potencjałem społecznym. Służby te obsługują więc system kadrowy w fazie realizacji, tworzą warunki sprzyjające do jego funkcjonowania, przygotowują informacje do decyzji kadrowych, ale same ich nie podejmują, chociaż je wykonują.

Istotny wpływ na procesy zarządzania potencjałem społecznym, szczególnie w odniesieniu do wyższej kadry kierowniczej, wywierają **zewnątrzne ośrodki władzy i grupy nacisku**. Polityka kadrowa jest podstawowym narzędziem sprawowania władzy, toteż każdy jej ośrodek stara się zapewnić sobie wpływ na obsadę kluczowych stanowisk w administracji państwowej i terenowej, a także w ważnych instytucjach i przedsiębiorstwach. W Polsce obserwujemy dotychczas proces kształtowania się stosunków władzy, dlatego niestabilność kadrowa jest w dalszym ciągu zjawiskiem permanentnym.

FUNKCJE SYSTEMU ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM

Sprawność działania człowieka zależy od jego wydolności i aktywności oraz od warunków działania, w tym od jego roli.

Przez **wydolność** rozumie się to, co człowiek może zrobić: ilość, jakość, innowacyjność, wartość wykonanej pracy. Na wydolność pracownika ma wpływ jego wiedza i kompetencje, zdolności, stan psychiczny i fizyczny.

Aktywność człowieka jest regulowana przez jego system wartości i wynikające zeń normy moralne postępowania. Natomiast motywy wpływają na bezpośrednie działania. Istotnym aspektem aktywności jest jej poziom re- i pro- aktywności, to znaczy jak dalece podmiot ogranicza się do reagowania na pojawiające się sytuacje, bądź przeciwnie – stara się inicjować działania i kształtować swoją sytuację.

Środowisko, warunki działania w znacznym stopniu określa **rola** grana przez pracownika: jego stanowisko, zadania, wyposażenie w urządzenia i narzędzia, powierzona mu władza formalna i wskazane reguły działań. Czynnikiem istotnie wpływającym na sposób grania roli jest także kultura organizacyjna wspomniana wcześniej w tym rozdziale.

Opierając się na wskazanej na początku tego rozdziału istocie potencjału społecznego organizacji z jednej strony, a na wymienionych wyżej czynnikach sprawności działania człowieka z drugiej, wyodrębniamy cztery podstawowe funkcje zarządzania potencjałem społecznym organizacji:

1. **Pozyskiwanie i alokacja uczestników**. Misją tej funkcji jest zapewnienie organizacji uczestnictwa ludzi posiadających kompetencje zharmonizowane z jej potrzebami i skłonnych do działania na jej rzecz oraz rozmieszczenie ich w miejscach, w których ich potencjał znajdzie zastosowanie.
2. **Formowanie wydolności uczestników**, rozwijanie ich wiedzy i umiejętności, sprzyjanie samorealizacji ludzi przez tworzenie warunków do pracy umożli-

wiającej im rozwój, absorbującej intelektualnie i emocjonalnie, motywowanej autonomicznie. Warto zauważyć, że obie wymienione funkcje (pozyskiwanie i formowanie wydolności) służą wspólnemu celowi, mianowicie zapewnienie organizacji pożądaných kompetencji.

3. **Formowanie postaw i aktywizowanie** uczestników do działania na rzecz organizacji. Ta funkcja wymaga złożonego zestawu działań, od bezpośredniego motywowania na przykład przez stawianie zadań, nagradzanie i dyscyplinowanie, informowanie pracowników o sprawach zakładu i stymulowanie do udziału w rozwiązywaniu jego problemów, do działań nastawionych na efekt trwały, jak na przykład kształtowanie identyfikacji załogi z firmą i kształtowanie wzorców tak zwanych zachowań obywatelskich, tworzenie klimatu psychospołecznego i kultury organizacyjnej sprzyjającej efektywnej pracy. Popularnymi narzędziami stosowanymi w ramach tej funkcji są systemy ocen okresowych oraz – często oparte na nich – systemy wynagrodzeń.
4. **Formowanie środowiska pracy.** Misją tej funkcji jest tworzenie godnych i przyjemnych warunków fizycznych pracy – zapewnienie odpowiedniego wyposażenia, bezpieczeństwa i higieny miejsca pracy, a także warunków socjalnych. W krajach wysoko rozwiniętych istnieją wielkie kompleksy funkcjonujące permanentnie, w których ludzie mogą pracować o dowolnej porze doby i tygodnia. Oprócz warunków do pracy, kompleksy takie oferują pełną obsługę pracujących w nich ludzi, w tym bogate zaplecze socjalne i rekreacyjne.

POMIAR WYNIKÓW ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM. AUDYT I BILANS SPOŁECZNY

Przedstawiciele opinii publicznej stawiają kierownictwu przedsiębiorstwa następujące pytania: co robi na rzecz własnej załogi, jak też społeczności lokalnej, z której pochodzą jego pracownicy – przedsiębiorstwo korzysta przecież z miejscowej infrastruktury. Zarząd firmy musi również wykazywać się działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego, które eksploatuje, a często nawet niszczy oraz musi tłumaczyć się z przydatności społecznej produkowanego przez siebie wyrobu czy usługi.

Z obserwacji dużych firm w krajach uprzemysłowionych wynika, że organizacje gospodarcze deklarują spełnianie swojej **roli ogólnospołecznej przez podejmowanie przedsięwzięć w następujących czterech dziedzinach:**

1. **Działań na rzecz załogi,** to jest warunków pracy i płacy, dokształcania, tworzenia możliwości awansu i rozwoju, świadczeń socjalnych, ochrony zdrowia itp.
2. **Działań na rzecz społeczności lokalnej,** na której terenie firma operuje, a mianowicie udział w rozwijaniu infrastruktury komunalnej, budowa miesz-

kań i obiektów użyteczności publicznej, świadczenia na cele kulturalne i charytatywne itp.

3. **Działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego** przez zagospodarowywanie zniszczonych terenów, ograniczanie zanieczyszczeń powietrza, wody i terenu, oszczędne gospodarowanie zasobami naturalnymi itp.
4. **Działań na rzecz poprawy zaspokajania potrzeb społecznych, którym służy produkcja firmy**, a więc jakości i niezawodności wyrobów, obsługi posprzedażnej, kształtowania potrzeb, których zaspokajaniu firma ma służyć itp.

Każda z czterech wymienionych sfer działania przedsiębiorstwa na rzecz spełniania przez nie roli społecznej może być objęta szczegółowym pomiarem według zróżnicowanych wskaźników i metod. Zarządzania potencjałem społecznym nie sposób przecież oddzielić od jego szerszego kontekstu, to znaczy od społecznej roli i odpowiedzialności przedsiębiorstwa w trzech pozostałych sferach.

Jak wiadomo, działalność gospodarza przedsiębiorstwa jest dokładnie i na bieżąco odzwierciedlona w dokumentacji i raportach księgowych, a raz do roku **każda instytucja sporządza szczegółowy bilans swoich wyników, który zawiera bogate informacje o przedmiotach i o pieniądzach, a żadnych informacji o ludziach, którzy te wyniki tworzą**. Nasuwa się więc pytanie: jakie są podstawy informacyjne, na których kierownictwo firmy opiera zarządzanie swoim potencjałem społecznym?

Konieczność systematycznego gromadzenia i przetwarzania informacji o załodze i innych sferach społecznej roli przedsiębiorstwa oraz wynikające stąd korzyści dostrzeżono w krajach wysoko rozwiniętych. Zgromadzenie Narodowe Republiki Francuskiej ustawą z 1977 roku nakazało wszystkim przedsiębiorstwom, zatrudniającym ponad 300 pracowników (później nawet limit ten obniżono do 50 pracowników), **coroczne sporządzanie bilansu społecznego**. Wymieniona ustawa została na trwałe włączona do kodeksu pracy. Regulacje prawne w sprawach społecznej roli przedsiębiorstwa powstały między innymi także w Holandii, Wielkiej Brytanii, Szwecji i RFN.

Zastosowanie terminu bilans społeczny ma sugerować, że chodzi o zbieranie i syntezę danych dotyczących społecznej działalności przedsiębiorstwa z precyzją, rygoryzmem i systematycznością analogicznymi do **audytu** jego działalności gospodarczej. Bilans społeczny jest przedmiotem oceny przez władze państwowe i załogę przedsiębiorstwa. Pojęcie „bilansu społecznego” sugeruje także porównywanie wyników pozytywnych i negatywnych przedsiębiorstwa w sferze społecznej. Po stronie „ma” zapisuje się dokonania pozytywne firmy na rzecz poprawy jej roli społecznej, natomiast po stronie „winien” – jej zaniedbania i szkody.

Bilans społeczny jest narzędziem stosowanym w następujących dziedzinach:

- (a) **Jako źródło informacji niezbędnej do zarządzania potencjałem społecznym przedsiębiorstwa**. Bez danych o załodze trudno wyobrazić sobie podejmo-

wanie trafnych decyzji dotyczących tego najcenniejszego zasobu organizacji. Bilans społeczny jest również narzędziem zobiektywizowanego pomiaru, oceny i kontroli działań kierownictwa w dziedzinie wywiązywania się przez przedsiębiorstwo z jego roli społecznej.

- (b) **Jako podstawa porozumienia między głównymi partnerami społecznymi w przedsiębiorstwie, to jest zarządu i związków zawodowych.** Jeśli nawet poglądy głównych partnerów zasadniczo różnią się, to jednak negocjowanie umowy zbiorowej jest łatwiejsze według danych zobiektywizowanych, aniżeli na podstawie argumentów subiektywnych.
- (c) Bilans społeczny przedsiębiorstwa interesuje zewnętrznych partnerów przedsiębiorstwa, w tym głównie **samorządy i organa administracji terenowej**, których obowiązkiem jest przecież zapobieganie szkodliwym następstwom funkcjonowania przedsiębiorstwa dla warunków życia określonego miasta, gminy czy też dla środowiska naturalnego.
- (d) Bilans społeczny jest istotny dla **tworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.**

Obserwując niektóre wielkie korporacje odnosi się wrażenie, że to zastosowanie bilansu społecznego ma dla nich znaczenie priorytetowe.

Trafność pomiaru społecznej roli przedsiębiorstwa zależy od spełnienia paru warunków.

Przed wszystkim **bilans społeczny powinien być elastyczny, otwarty.** Oznacza to, że system informacyjny przedsiębiorstwa pozostawia możliwość rozszerzenia go o dodatkowe wskaźniki, jeśli zajdzie taka potrzeba, oraz pozwala na usunięcie bądź modyfikację wskaźników dotychczas stosowanych. Jednocześnie system gromadzenia danych powinien zapewnić śledzenie ewolucji określonych zjawisk oraz następstw wywołanych przez konkretne przedsięwzięcia, podejmowane przez przedsiębiorstwo w dziedzinie polityki społecznej. Elastyczność bilansu społecznego polega również na tym, że dostarcza on użytecznych informacji grupom społecznym i ośrodkom władzy reprezentującym zróżnicowane zainteresowania i poglądy.

Ważną cechą bilansu społecznego jest **prostota**, polegająca na ograniczeniu jego treści do informacji szczególnie istotnych dla negocjacji pomiędzy partnerami społecznymi. Niemalże znaczenie dla przejrzystości statystyki społecznej ma porównywalność tych informacji oraz sposób przedstawienia danych.

Innym warunkiem prawidłowego bilansu społecznego jest **obiektywność** zawartych w nim informacji, a co za tym idzie – ich wiarygodność. Jak wiadomo, wiarygodność informacji, zależy od indywidualnego poglądu osoby oceniającej określone dane, dlatego, aby zapewnić zaufanie użytkowników bilansu społecznego do zawartych w nim informacji, niezbędne jest poddanie go kontroli niezależnych ekspertów, bądź przedstawicieli delegowanych przez strony będące podmiotami negocjacji (na przykład związki zawodowe, organa administracji).

Bilans społeczny powinien być **łatwo dostępny** dla wszystkich partnerów społecznych oraz dla osób, których w jakikolwiek sposób dotyczy. Podawanie do publicznej wiadomości wyników bilansu społecznego podnosi jego wiarygodność i zwiększa zakres praktycznego wykorzystania.

Bilans ten powinien obejmować dane szczególnie istotne dla polityki społecznej przedsiębiorstwa, dlatego zanim ostatecznie ustali się jego treść, należy zasięgnąć opinii wszystkich użytkowników w sprawie zakresu informacji, który każdego z nich szczególnie interesuje.

Jednakże **strategia tworzenia** w praktyce systemu informacji społecznej wymaga w pierwszej fazie ograniczenia rejestrowanych danych do zestawu danych liczbowych dotyczących załogi. Dopiero po przyjęciu się w praktyce przedsiębiorstwa zwyczaju rejestrowania i publikowania danych o charakterze społecznym, można rozbudowywać treść bilansu społecznego między innymi o informacje dotyczące dokonań firmy na rzecz społeczności lokalnej, środowiska naturalnego i w końcu także celów ogólnospołecznych. Dane liczbowe uzupełnia się wskaźnikami jakościowymi, w tym wynikami badań postaw i opinii.

Następnie można przejść do fazy aktywnego planowania społecznego, w którego tworzeniu i realizacji znajdują swoje miejsce wszyscy partnerzy społeczni, liczący się na terenie przedsiębiorstwa, zwłaszcza jego załoga i kierownictwo.

Budowanie potencjału społecznego jest mało elastyczne ze względu na czas niezbędny na wykształcenie pracowników i zdobycie przez nich doświadczenia, sztywność struktury demograficznej i małej ruchliwości ludzi, a także ze względu na trwałość kultury organizacji, to jest systemu wartości i sposobów zachowań charakterystycznych dla danej instytucji.

Każda decyzja, z jakiegokolwiek obszaru organizacji odbija się na ludziach. Jeśli działalność kierownictwa nie odpowiada celom i aspiracjom pracownika, jest niezgodna z postawami i systemem wartości, pracownik może uchylić się spod wpływów kierownictwa. Porzucenie pracy stanowi najostrzejszą formę **protestu pracownika** wobec zatrudniającej go instytucji, ale protest ten przybiera także formy ukryte, jak na przykład zwolnienie chorobowe, absencja, zawężanie własnych kompetencji czy w końcu – odmowa współdziałania.

Literatura

- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Dobrzyński M., Remiszewska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, Materiały do studiowania ZPS, Wydawnictwo WZ UW, Warszawa 2010.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Ulrich D., *liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, DW ABC, Kraków 2001.

3.3. ZACHOWANIE SIĘ UCZESTNIKA ORGANIZACJI*

Zrozumienie dynamiki zachowania się uczestnika organizacji jest obecnie, oprócz źródeł kryzysu i procesu rozwoju, centralnym problemem teorii zarządzania. Jego badanie ma doniosłe znaczenie praktyczne, zarówno dla sprawności funkcjonowania organizacji, jak i dla twórczego rozwoju pracownika w interesie jego samego i środowiska, w którym żyje, dla kształtowania jakości jego życia. Chodzi o tworzenie warunków do rozwoju, a nie o bezpośrednie sterowanie tym rozwojem, które oznaczałoby zgodę na koncepcję człowieka jako istoty biernej i stanowiłoby jedynie formę manipulacji.

W naukach o zachowaniu się człowieka powszechnie przyjęty jest pogląd o aktywnej regulacji przez człowieka swoich stosunków z otoczeniem. Człowiek reaguje na sytuację, ale także sam ją formuje na podstawie zgromadzonych i przetworzonych informacji. W zdaniu tym jest zawarta istota poznawczej koncepcji zachowania się człowieka, na której opieramy analizę dynamiki zachowania się uczestnika organizacji, przedstawioną w punkcie czwartym niniejszego rozdziału. Jego szkic jest zamieszczony na rysunku 3.8., co znacznie ułatwi Czytelnikowi przyswojenie tekstu.

Do analizy procesów zachowania¹ się uczestnika w organizacji konieczne jest uwzględnienie całej jego sytuacji, na którą składają się czynniki:

- indywidualne, charakteryzujące uczestnika organizacji (aktora),
- organizacyjne, wynikające właśnie z jego uczestnictwa w organizacji.

INDYWIDUALNE UWARUNKOWANIA ZACHOWANIA SIĘ CZŁOWIEKA

Zachowanie się człowieka zależy od skomplikowanego spłotu różnych czynników, toteż omawiając jego dynamikę skorzystam z uproszczeń. Rozwój naszej psychiki opiera się na:

* W rozdziale autor wykorzystał fragmenty swojej książki *Kierowanie kadrami*.

¹ Terminu „zachowanie” użyto w tym opracowaniu w sensie ogólnym aktywności człowieka; termin „postępowanie” zarezerwowano na oznaczenie aktywnego zachowania się człowieka. Natomiast „działanie” jest postępowaniem celowym. Osoba, która wpadła do wody przez nieuwagę i bezwładnie tonie, zachowuje się, ale nie postępuje: jeśli stara się płynąć – postępuje, jeśli płynie z zamiarem dotarcia do określonego miejsca – działa. Tak więc każde działanie jest postępowaniem, każde postępowanie – zachowaniem się, ale nie odwrotnie. Rozróżnienie takie zaproponował wybitny psycholog amerykański polskiego pochodzenia Bohdan Zawadzki (1969).

a) wrodzonych zadatkach budowy i funkcjonowania organizmu, głównie mózgu i receptorów (zmysłów);

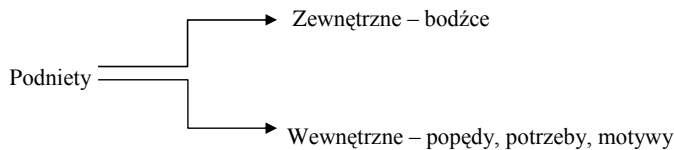
b) własnej aktywności;

c) oddziaływaniu środowiska, zwłaszcza społecznego.

Do zadatków wrodzonych (**organicznych**) zalicza się:

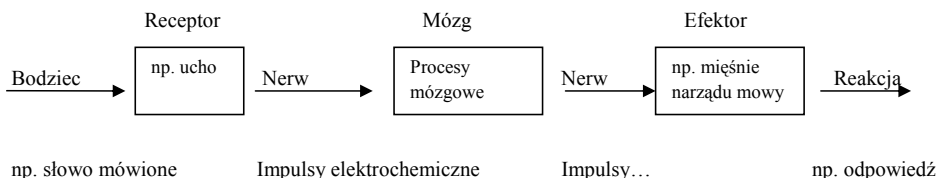
- genotyp, to jest zespół genów zawierających informacje określające właściwości odziedziczone, dotyczące struktury ciała, cech zewnętrznych, ale także możliwości rozwoju człowieka we wszystkich sferach jego życia;
- receptory, odbierające w początkowym okresie życia tylko najprostsze wrażenia wzrokowe, czuciowe, bólowe i niekiedy słuchowe;
- wrodzone połączenia elementów układu nerwowego, umożliwiające wykonywanie najprostszych czynności odruchowych (na przykład ssania, głosu, wydalania), które stanowią warunek wstępny do procesu uczenia się.

Na organizm oddziałują liczne podniety, które ogólnie dzielą się na dwie grupy: **podniety zewnętrzne** – bodźce oraz **podniety wewnętrzne** – popędy, potrzeby, motywacje:



Bodźce pobudzają zewnętrzne narządy zmysłowe (eksteroreceptory), jak na przykład siatkówkę oka, kubki smakowe, nabłonek węchowy, zespół narządu słuchu (to jest błonę bębenkową, strzemiączko i narząd Cortiego). Eksteroreceptor wysyła impulsy nerwowe do mózgu, gdzie znajduje się odpowiedni ośrodek zmysłu, na przykład wzroku, słuchu, węchu, czucia powierzchniowego. Impulsy trafiają do zawsze aktywnego, pobudzonego mózgu i włączane są do procesów mózgowych. Polegają one na odczuwaniu, kojarzeniu i likwidowaniu połączeń nerwowych, analizie i syntezie spostrzeżeń, a więc na myśleniu i uczeniu się. W wyniku tych procesów mózg wysyła impulsy nerwowe do efektorów, to jest do narządów wykonawczych, na przykład do mięśni. Uproszczony przebieg procesu: bodziec – reakcja ilustruje rysunek 3.8.

Rysunek 3.7. Przebieg procesu bodziec – reakcja



Jak już powiedziano, na rozwój psychiki człowieka wpływa również jego **własna aktywność**. Dziecko uczy się, że pewne bodźce są dla niego ważnymi

sygnałami o rzeczywistości, na przykład o możliwości zbliżenia się do pożądanego stanu rzeczy, lub uniknięcia zagrożenia, podczas gdy inne bodźce oraz czynności, nie powodują istotnych następstw. Stara się więc reagować na sygnały dla niego ważne i to w sposób zapewniający zbliżenie się do określonych sytuacji. Powtarzanie pewnych zachowań prowadzi do utrwalania się ich przebiegu, do powstawania złożonych ciągów czynności, które z czasem automatyzują się częściowo lub niekiedy nawet całkowicie. Tak tworzą się nawyki, przyzwyczajenia, postawy. Nawyki są czynnościami w znacznym stopniu zautomatyzowanymi. Wykonujemy wiele skomplikowanych czynności, jedząc posiłek lub prowadząc pojazd, a przecież nie zastanawiamy się nad każdym ruchem ręki w trakcie działania. Bez odpowiedniego stopnia zautomatyzowania i koordynacji ruchów czynności te okazałyby się dla nas bardzo trudne.

Badanie warunków utrwalania określonych wzorów zachowania się jest przedmiotem rozległego działu psychologii, mianowicie teorii uczenia się. Omawianie jej wyników nie jest tu jednak konieczne. Warto tylko przypomnieć, że kształtowanie się stosunku człowieka do rzeczywistości, jako proces gromadzenia, analizy i syntezy informacji, dokonuje się przez:

- a) nagrody i kary związane z poszczególnymi formami zachowania się danej osoby;
- b) częste powtarzanie określonej opinii lub czynności;
- c) naśladowanie wzorów zaobserwowanych w zachowaniu się innych ludzi, zwłaszcza gdy reprezentują oni wartości pożądane przez naśladowcę;
- d) aktywne poszukiwanie informacji o rzeczywistości i włączanie ich do już istniejących struktur poznawczych².

Ten ostatni sposób uczenia się jest jednocześnie najwyższą, świadomą formą regulacji stosunków człowieka z otoczeniem.

Wśród informacji o rzeczywistości, poddawanych analizie przez podmiot działający, rozróżniamy informacje zewnętrzne, pochodzące z otoczenia oraz informacje wewnętrzne, dotyczące stanu psychofizycznego człowieka, jego osobowości. W literaturze psychologicznej co prawda brak – jak dotąd – powszechnie przyjętej definicji **osobowość**, jednak większość psychologów polskich rozumie przez to pojęcie system względnie trwałych regulatorów zachowania się, nazywając je **schematami dynamicznymi** (Tadeusz Tomaszewski), bądź też **strukturami poznawczymi** (Józef Koziński). Wielu psychologów nawet nie stosuje pojęcia „osobowości”, zadowolając się pojęciem „obrazu JA”, na który składają się atrybuty opisywane jako osobowość.

² Termin ten oznacza system „informacji o świecie zewnętrznym i o własnej osobie, które zakodowane są w pamięci człowieka i regulują jego zachowania się” (Koziński, 1976, s. 198). Autor ten utożsamia pojęcie „struktury poznawczej” z pojęciem „schematu dynamicznego”, które wprowadził Tadeusz Tomaszewski (1963).

INDYWIDUALNE CZYNNIKI ZACHOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Dla potrzeb niniejszego opracowania uwzględniamy trzy grupy indywidualnych czynników zachowania się uczestnika organizacji, a mianowicie:

- sposób życia,
- czynniki aktywizujące (motywacja i emocje),
- wydolność.

Pomijamy tu warunki zewnętrzne sprzyjające bądź utrudniające działanie.

Wyjaśnijmy **pokrótce** sens tych pojęć.

Sposób życia człowieka jest ogólnym praktycznym wyrazem jego światopoglądu: systemu wartości, opartych na nim dążeń i celów życiowych, sposobu urzędzenia i zorganizowania swoich codziennych działań, kręgów relacji społecznych, upodobań. Sposób życia człowieka jest względnie trwały, chociaż niektórym ludziom zdarzają się drastyczne zmiany wymuszone przez warunki zewnętrzne (na przykład nagła utrata wysokich dochodów), bądź z własnego wyboru. Na przykład małżeństwo, które, mając wysoki status materialny i społeczny we Włoszech, zdecydowało się zamieszkać w warunkach pionierskich na sawannie w centralnej Brazylii po to, by zająć się edukacją dzieci pozbawionych możliwości nauki, a więc – wyrwania się z analfabetyzmu i nędznej wegetacji. Po 35 latach **ludzie** ci uważają swoją ówczesną decyzję za szczęśliwe zrzucenie losu.

Sposób życia nie jest kategorią rozpowszechnioną w literaturze psychologicznej. Obejmuje ono względnie trwałe sposoby zachowania się człowieka zdeterminowane jego miejscem w społeczeństwie, a tym samym – również w organizacji. Pojęcie „sposobu życia” jest niezwykle doniosłe dla teorii zarządzania, ponieważ integruje rozważania nad zachowaniem organizacyjnym pojedynczego uczestnika z rozważaniami nad strukturą i dynamiką całości organizacyjnej. Sposób (styl) życia jest zewnętrznym wyrazem świadomej, integrującej sfery osobowości, na którą składają się:

- obraz samego siebie, a więc godność osobista człowieka, poczucie własnej wartości i swojego miejsca w społeczeństwie, długofalowe cele osobiste człowieka, jak na przykład odpowiedź na pytanie o sens życia;
- obraz świata, obejmujący wiedzę o świecie oraz jej interpretację w kategoriach ideowych i moralnych, a więc układ wartości wykształcony przez człowieka w toku gromadzenia doświadczeń oraz ich włączania do już istniejących struktur poznawczych;
- zwyczaje, upodobania i niechęci.

Sfera sposobu życia jest regulatorem zachowania się integrującym całość osobowości. Jej nadrzędna rola jest dostrzegalna wyraźnie przy analizie całych ciągów działań człowieka, a nie tylko jego pojedynczych czynności. Poza tym do sfery jakości życia wchodzi elementy, które nie wpływają na poziom wykonania zadania, a nawet w ogóle nie wiążą się z zadaniem. Zalicza się do nich upodobania estetyczne oraz intelektualne. Tak na przykład jedna osoba wysłu-

cha koncertu muzyki nowoczesnej z poczuciem nudy, ponieważ jej nie rozumie, natomiast inną zirytuje niski poziom wykonania czy kompozycji. W obu przypadkach zachowanie się, odbiór rzeczywistości zależy od upodobań i umiejętności, chociaż nie wiążą się z wykonaniem zadania.

Należy odróżnić pojęcie „sposobu życia” od pojęcia „jakości życia”. To drugie oznacza ocenę sposobu życia człowieka według odpowiednio dobranego zestawu kryteriów, na przykład: poziomu materialnego, stopnia samorealizacji, aktywnego udziału w kulturze, treści stosunków międzyludzkich, jakości środowiska naturalnego.

Aktywność człowieka regulowana jest przez jego popędy biologiczne, system wartości, pobudzenie afektywne (nastroje i emocje). Regulatory te określają motywację człowieka, to znaczy: **inicjowanie działania, jego kierunek (cel), trwałość oraz intensywność.**

Na poziom **aktywności** człowieka wpływa również temperament regulujący pobudliwość, gwałtowność i trwałość postępowania, zwłaszcza w sferze wewnętrznego życia emocjonalnego oraz sposobów jego ekspresji. Temperament człowieka jest uwarunkowany fizjologicznie.

Innym wewnętrznym regulatorem aktywności człowieka jest poziom samo-kontroli, to znaczy stopień, w jakim podmiot działający potrafi zmusić się do czynności, na które nie ma ochoty, oraz powstrzymać się od czynności, które chciałby podjąć.

O aktywności człowieka decydują również jego względnie trwałe potrzeby. Są to potrzeby społeczne, na przykład władzy, przynależności do grupy, osiągnięć, a także egotyczne, jak na przykład potrzeba samorealizacji, doznawania opieki. Pomijamy tu omawianie powszechnie znanej koncepcji piramidy potrzeb Abrahama Masłowa.

Wydolność człowieka oznacza jego potencjał, to co mógłby zrobić przy odpowiedniej aktywności. Na potencjał uczestnika składają jego wiedza, doświadczenie i kompetencje przydatne na jego stanowisku w danej organizacji. Najprostszą definicją kompetencji jest „to co pracownik potrafi zrobić bez dodatkowego uczenia się”.

Wydolność określona jest również przez stan psychofizyczny człowieka, a więc: ogólne zdrowie jego organizmu, sprawność umysłu i mięśni. Sam stan psychofizyczny nie jest elementem osobowości, ale wymieniamy go w tym miejscu, ponieważ ma on niezaprzeczalny wpływ na całość zachowania się człowieka, w tym szczególnie na jego wydolność.

Istotnym czynnikiem wydolności człowieka są wrodzone uzdolnienia i talenty, które na ogół ujawniają się w sprzyjających warunkach, po odpowiednim uaktywnieniu ich. Na podstawie uzdolnień człowiek ma szansę wykształcenia umiejętności, mających bezpośredni wpływ na sprawność wykonywania podejmowanych zadań. Należy przypomnieć, że o efektywności działania decyduje współobecność aktywności i wydolności.

ORGANIZACYJNE CZYNNIKI ZACHOWANIA SIĘ AKTORA

Otoczenie organizacji wpływa na uczestnika zarówno pośrednio, kształtując sytuację jego zakładu pracy jako całości, jak i bezpośrednio, w środowisku społecznym, w którym człowiek żyje poza miejscem pracy. **Pośredni** wpływ wywierają również ośrodki władzy politycznej i administracji, dostawcy i odbiorcy. Ze specyfiki każdego zakładu pracy wynika wiele innych źródeł wpływów, a wśród nich zjawiska społeczne, polityczne, gospodarcze, przyrodnicze. Otoczenie organizacji wyznacza jej ramy funkcjonowania, zmusza do przyjęcia form i kierunków rozwoju, wywołuje wewnętrzne napięcia i stwarza szanse warte wykorzystania, a w końcu – stawia jej wymagania i udostępnia środki do ich realizacji. Tym samym zadania i środki przydzielone są poszczególnym pracownikom, a napięcia i szanse zakładu pracy – stają się także ich udziałem.

Natomiast **bezpośredni** wpływ na pracownika wywiera środowisko rodzinne, towarzyskie, sąsiedzkie, w którym pracownik żyje poza zakładem pracy. Wykształca ono pewne nawyki i struktury wartości decydujące o postępowaniu pracownika. Najogólniej biorąc, środowisko kształtuje sposób życia, który pracownik przenosi do swojego zakładu pracy. Wśród zewnętrznych czynników bezpośrednio wpływających na zachowania się pracownika wymienia się także jego warunki bytowe, aktywność pozazawodową, dostęp do dóbr kultury i środków rekreacji, a w końcu również – warunki panujące na rynku pracy.

Granica między czynnikami pośrednio i bezpośrednio wpływającymi na zachowanie się człowieka w organizacji nie jest ostra i zaciera się równolegle do wzrostu stopnia zintegrowania pracownika z zakładem pracy. Przy wysokim poziomie tej integracji sprawy zakładu pracy stają się sprawami osobistymi pracowników. Inną zmienną zacierającą tę granicę jest miejsce uczestnika w strukturze organizacji. Kierownicy naczelnego szczebla zarządzania oraz specjaliści realizują zadania obejmujące cały zakład pracy lub jego obszerne wycinki, toteż sytuacja zakładu pracy odbija się na sytuacji kierownika.

Każda organizacja funkcjonuje na podstawie swojego rodzaju umowy społecznej, która określa sens organizowania się (misję, cele), podzielane wartości, normy postępowania, relacje między aktorami grającymi poszczególne role, a więc – jej struktury. Przystępując do organizacji aktor staje się uczestnikiem obowiązującej w niej umowy społecznej. Przyjmuje panujący w niej system wartości, normy zachowania się, zasady jej kultury. Istotne części tej umowy (na przykład dotyczące relacji między ludźmi) nie są spisane, toteż wzajemne oczekiwania i zobowiązania aktora i organizacji przyjęto nazywać **umową psychologiczną**.

Miejsce aktora w organizacji określa przyjęta przez niego **rola organizacyjna**, której treść kształtuje się pod wpływem środowiska społecznego. W roli ujęte są oczekiwania wobec grającego ją aktora, w tym jego obowiązki, normy i procedury postępowania. Tak więc to właśnie rola jest głównym regulatorem zachowania uczestnika organizacji.

Drugim głównym regulatorem zachowania się uczestników organizacji jest jej kultura. **Kultura organizacji** to znane aktorom i uznawane przez nich wartości, normy i schematy postępowania, które określają formy relacji między aktorami i sposoby ich uczestnictwa w organizacji. Ponadto, kultura organizacji określa treść i procedury procesów organizacyjnych, na przykład doboru uczestników, sposobów i kryteriów nagradzania i awansowania, strategii rozwoju i zmian, kształtowania struktur. Efektywna kultura „współgra” z przedmiotem działalności organizacji.

DYNAMIKA ZACHOWANIA SIĘ CZŁOWIEKA

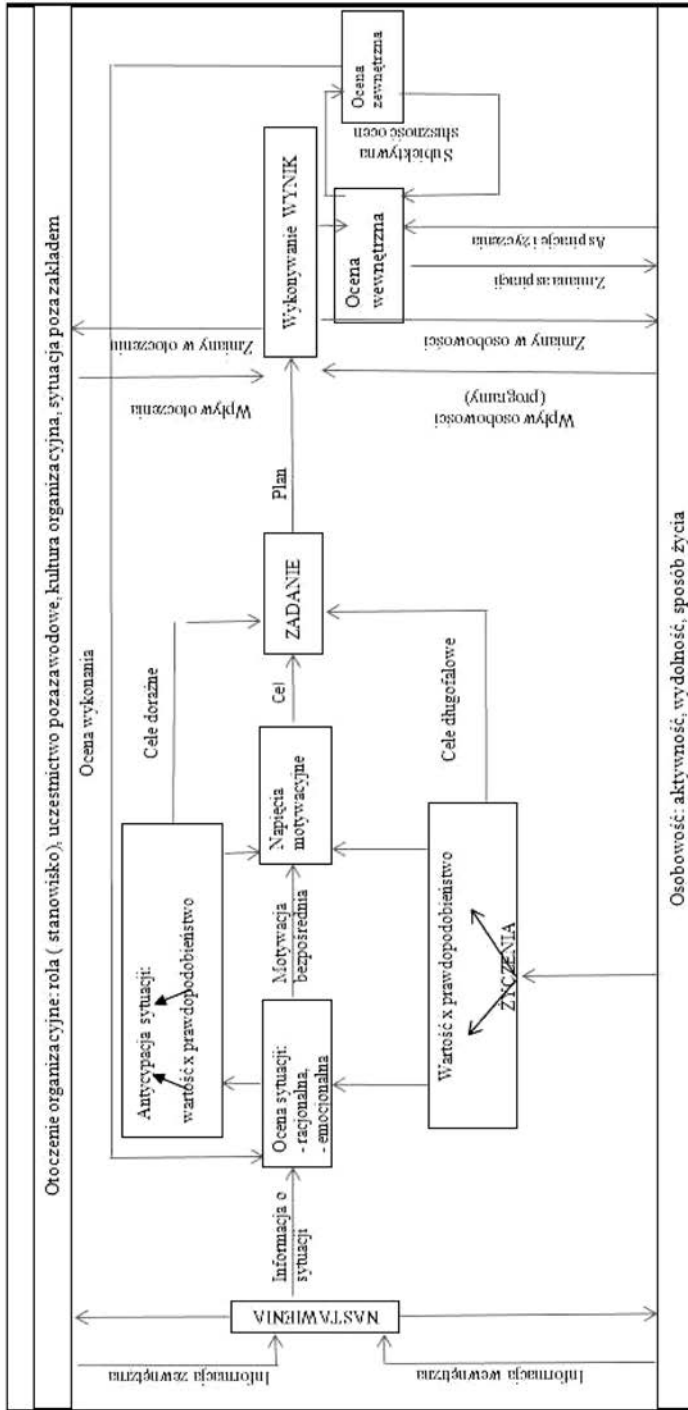
Człowieka nieustannie atakuje ogromna masa informacji. Zdolność do ich selekcjonowania – a co nawet istotniejsze – do aktywnego wyszukiwania informacji ważnych, stanowi podstawę świadomości człowieka. W analizowanym przez nas procesie zachowania się aktora, **pozyskuje on i przywołuje informacje z organizacji (zewnętrzne) oraz z własnej świadomości (wewnętrzne)**. Układ kryteriów doboru informacji przez człowieka wynika z jego **nastawień**. Na przykład, człowiek, który podjął się rozwiązania określonego problemu, dostrzega w otoczeniu zewnętrznym i przywołuje z własnego zasobu wiedzy przede wszystkim te informacje, które wiążą się z tym problemem. Nastawienia wpływają na dobór informacji, a także na sposoby reagowania człowieka na sytuacje, w tym między innymi na **przewidywanie następstw określonych sytuacji** oraz na poziom jego aspiracji.

Pozyskane przez aktora informacje postrzegane są przez niego kompleksowo, jako konkretna sytuacja i poddawane są **ocenie racjonalnej i emocjonalnej**. Pierwsza polega na dostrzeganiu i przetwarzaniu związków logicznych między zdarzeniami i cechami rzeczywistości. W analizie racjonalnej uczestniczą również informacje zakodowane w pamięci człowieka, a więc wiedza i doświadczenie już przez niego zgromadzone. Tak na przykład przy rozwiązywaniu określonego problemu technicznego inżynier odwołuje się zarówno do informacji dotyczących danego problemu, jak i do swojej dotychczasowej wiedzy z danej dziedziny. Natomiast **ocena emocjonalna** polega na subiektywnym ustosunkowaniu się aktora do rzeczywistości, która wywołuje u niego reakcje afektywne, na przykład: przykrość – przyjemność, strach – pewność siebie, podziw – pogardę, miłość – nienawiść, entuzjazm – zniechęcenie, zachwyt – rozczarowanie, dumę – wstyd. Treści analizy racjonalnej i oceny emocjonalnej zależą od indywidualnych cech osobowości człowieka, zwłaszcza od jego upodobań, inteligencji, temperamentu, ale także – od dotychczasowych doświadczeń i wiedzy.

Ocena istniejącej sytuacji wywołuje u aktora **napięcia motywacyjne**, to znaczy luki między obrazem rzeczywistości a hipotetycznym jej stanem pożądanym przez człowieka. Uświadomienie sobie tych luk jest właśnie równoznaczne z formułowaniem zadań.

Ze względu na horyzont czasu w antycypacji rzeczywistości rozróżniamy trzy typy napięć motywacyjnych:

Rysunek 3.8. Dynamika zachowania się uczestnika organizacji



- bezpośrednio,
- następcze,
- odroczone.

Pierwszy typ motywacji dotyczy **reakcji bezpośrednich człowieka** na istniejące sytuacje. Ktoś mnie pyta – odpowiadam mu, czuję pragnienie – sięgam po szklankę z płynem, jest mi duszno – otwieram okno. Są to więc reakcje proste.

Drugi typ motywacji wynika z antycypowanych **następstw** istniejącej sytuacji. Oto pracownik otrzymał zadanie. Jego podjęcie i wykonanie doprowadzi do określonych następstw wartościowanych dodatnio (uzyskanie nagrody, uznanie przełożonych, satysfakcja z dzieła) oraz ujemnie (czas zużyty na pracę, włożony wysiłek, rezygnacja z innych działań). Również zaniechanie działania może doprowadzić do pewnych następstw ocenianych pozytywnie i negatywnie. Każde z tych następstw jest oceniane przez aktora nie tylko pod kątem wartości, lecz także ze względu na prawdopodobieństwo pojawienia się. Ale na ocenę obu tych wielkości wpływają również inne atrybuty osobowości, wśród których szczególnie rolę odgrywa poziom aspiracji. Oczywiście, całość sytuacji jest oceniany przez człowieka na podstawie posiadanych przez niego informacji. Ogólnie mówiąc, omawiany tu typ napięcia motywacyjnego wynika z oceny przez podmiot szans osiągnięcia w istniejącej sytuacji celów określonych w wartościach subiektywnych. Toteż ten typ motywacji nazywamy **następczym**.

Trzeci typ motywacji wiąże się z **celami długofalowymi** człowieka, jak na przykład etapy kariery zawodowej, założenie rodziny, osiągnięcie odpowiedniego standardu życia. Ten typ motywacji zazwyczaj łączy się z celami instrumentalnymi, jak wykształcenie pewnej umiejętności (na przykład opanowanie języka obcego, zajęcie określonej pozycji, posiadanie przedmiotu niezbędnego do realizacji zamierzonego celu znacznie odroczonego w czasie).

W długofalowym typie napięcia motywacyjnego szczególnie rolę odgrywa własna aktywność człowieka. Jest on trwale nastawiony na postrzeganie tych elementów istniejącej sytuacji oraz na antycypowanie takich zdarzeń, które zwiększają prawdopodobieństwo subiektywne realizacji celu długofalowego (dążenia). Ponadto, człowiek sam stara się stwarzać sprzyjające sytuacje, podejmując działania częściowe, skierowane na osiągnięcie przyszłej (pożądaney) sytuacji.

Podobnie jak w następczym typie motywacji, tak i tutaj siła napięcia motywacyjnego zależy od wartości wyniku i subiektywnego prawdopodobieństwa jego osiągnięcia.

Długofalowe napięcie motywacyjne nie zawsze wywołuje działania instrumentalne. Przy zawyżonym poziomie aspiracji oraz przy małym prawdopodobieństwie sukcesu działania instrumentalne zastępowane są działaniami pozornymi oraz ucieczką w świat fikcji, marzeń. Obie te formy zachowania się są znane w psychologii jako typowe reakcje na stany frustracyjne.

Napięcia motywacyjne rozumiane jako różnica między istniejącym obrazem rzeczywistości a stanem pożądanym **jest treścią zadania**. Składają się na nie: cel, to znaczy uświadomiony i pożądaný przyszły stan rzeczy, standardy jego osiągni-

nięcia, a więc kryteria oceny stopnia powodzenia, oraz metoda i środki realizacji, które spełniają funkcję instrumentalną.

Odpowiednio do typów napięć motywacyjnych można wyróżnić **zadania bezpośrednio**, wynikające z doraźnych, chwilowych czynników sytuacyjnych, **zadania następcze**, związane z przewidywanymi następstwami istniejącej sytuacji, oraz **zadania długofalowe**, powstające w wyniku dążeń podmiotu działającego.

Na pierwszą, **przygotowawczą**, fazę procesu regulacji stosunków podmiotu z otoczeniem składają się: zbieranie informacji, analiza sytuacyjna oraz formułowanie zadania.

Faza druga, **wykonawcza**, obejmuje wszystkie czynności fazy przygotowawczej, poprzedzone jedynie planowaniem, w toku którego człowiek określa sposoby osiągnięcia postawionych sobie celów. Natomiast w trakcie właściwego wykonywania zadania aktor utrzymuje nieustanny kontakt informacyjny z sytuacją, dzięki któremu może korygować swoje czynności, a więc zmieniać elementy planu, treść antycypowanych zdarzeń, ocenę ich prawdopodobieństwa i wartości. Pod wpływem informacji sytuacyjnych, sukcesów i niepowodzeń, zmianie ulega także poziom aspiracji człowieka, a nawet treść nastawień. Informacje o sytuacji dotyczą zarówno otoczenia, jak i stanu samego podmiotu, tak więc o poziomie wykonania zadania decydują obiektywne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (na przykład samopoczucie) oraz subiektywny obraz sytuacji uświadomiony przez aktora.

J.C. Diggory (1966) wyróżnia dwa okresy działania człowieka po fazie wykonawczej – okres oceny natychmiastowej i odroczonej.

Ocena natychmiastowa występuje tuż po wykonaniu zadania. Polega ona na porównaniu przez podmiot osiągniętego wyniku (nowej sytuacji) z zamierzeniem, według określonych przez ten podmiot kryteriów: standardów ilościowych i jakościowych wyniku, cech planowanej sytuacji, na stworzenie której było nastawione działanie, i w końcu – charakterystyki celu.

Podstawą oceny wyniku przez człowieka są informacje o nowej sytuacji, dostrzeżone samodzielnie lub dostarczone mu przez inne osoby. Oba te źródła informacji funkcjonują na zasadzie sprzężenia zwrotnego z podmiotem działającym, który jeszcze w toku wykonywania czynności poprawia ją na podstawie bieżącej oceny wyników.

Jeśli ocena w poczuciu podmiotu jest niepełna lub niezadowolająca, wówczas dąży on do informacji o wartości swojego wyniku. Reguła ta jest poparta licznymi badaniami i praktyką organizacyjną. Pracownik oczekuje oceny swojej pracy przez przełożonych i kolegów, a już sam jej brak wywołuje u niego niezadowolony, poczucie małej wartości, niedostrzegania jego osoby przez innych.

Pod wpływem oceny człowiek koryguje nieco poziom przyjętych kryteriów (standardów wykonania) w odniesieniu do konkretnych działań. Na przykład przed kolejnym rzuceniem piłki do kosza jesteśmy skłonni przewidywać swój wynik na podstawie rzutów poprzednich. Zmieniamy więc swoje aktualne nastawienie dotyczące tej specyficznej czynności. Natomiast znacznie trwalsze są nasze ogólne standardy osiągnięć. Tak więc człowiek o wysokiej potrzebie

osiągnięć jest skłonny do utrzymywania wygórowanych oczekiwań wobec siebie, nawet po serii umiarkowanych niepowodzeń w różnych działaniach.

Ocena odroczonej polega na wtórnej analizie przebiegu wykonywanej czynności we wszystkich jej fazach. Sprawdzane są: zasięg i jakość informacji dostępnych podmiotowi w toku czynności, a więc jest dokonywana ocena sytuacji, w której było podjęte i przebiegało działanie. W wyniku oceny zmienić się może również cel i zadanie, nastawienia, kryteria oceny wyniku. W okresie oceny odroczonej dochodzi zwykle do analizy różnych wariantów sytuacji i działań uznawanych przez podmiot za korzystniejsze od tych, które w rzeczywistości miały miejsce. Człowiek zastanawia się nad tym „co by było, gdybym postąpił inaczej”. W fazie tej podmiot formułuje również dyrektywy działania w podobnej sytuacji w przyszłości, z których jednak nie zawsze korzysta, ponieważ rzadko zdarzają się dwie identyczne sytuacje.

Źródłem oceny przebiegu działania i jego wyniku są zarówno standardy przyjęte przez podmiot (**ocena wewnętrzna**), jak i kryteria obowiązujące w organizacji, odnoszące się do procedur formalnych oraz wykształcone nieformalnie w grupach pracowniczych. Informacje zwrotne z tych źródeł są **oceną zewnętrzną** czynności. Różnica między oboma rodzajami ocen wyraża **subiektywną słuszność oceny**, a tym samym wartość wyniku dla podmiotu.

Wszelkie informacje przyjęte przez podmiot, więc i oceny, składają się na subiektywny **obraz nowej sytuacji** i podlegają analizie w zamkniętym przebiegu przedstawionym na rysunku 3.8. Tak więc ocena ma wpływ na dynamikę zachowania się człowieka, pobudza go do podejmowania nowych działań i powstrzymywania się od innych, wywołuje zmiany postaw, kształtuje układ i hierarchie motywów.

Literatura

- Butler-Bowdon T., *50 klasyków psychologii*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.
- De Catanzaro A.D., *Motywacje i emocje*, Zysk i S-ka, Warszawa 2003.
- J.C. Diggory, *Self – Evaluation: Concepts and Studies*, New York 1966.
- Dobrzyński M., *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa 1977.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zyski i S-ka, Warszawa 2001.
- Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Strelau J. (red. nauk.) *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2: *Psychologia ogólna*, t. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk 2000.
- Tomaszewski T., *Wstęp do psychologii*, PWN, Warszawa 1963.
- Zawadzki B., *Wstęp do teorii osobowości*, PWSZ, Warszawa, 1969.

3.4. KIEROWANIE A PRZYWÓDZTWO

Zarządzanie, kierowanie i przywództwo – pojęcia wyjaśnione w rozdziale 1 – są ze sobą powiązane, tak jak i procesy, które „kryją się” pod tymi pojęciami.

Zdaniem Petera Druckera (1997), „podstawowe zadanie zarządzania wciąż pozostaje to samo: Trzeba sprawić, by ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, działając w odpowiedniej strukturze, mając możliwość szkolenia i rozwoju, co jest niezbędne do działania i odpowiadania na zmiany”.

Przywództwo jest tym, co łączy w ramach nieformalnej sieci stosunków społecznych lidera z tymi, którzy lidera w nim widzą i za lidera uznają. Jest to:

- przyciąganie/pociąganie innych;
- zdobywanie, wiązanie, aktywizowanie zwolenników i
- angażowanie ich, by robili to, czego lider chce, dlatego, że i sami tego chcą.

To czy ktoś jest, czy nie jest, przywódcą zależy nie tyle od tego kim on jest i co w konkretnych warunkach względem kogo czyni, ale od tych, którzy za nim idą. Według Druckera (1997): „Jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników”.

Przywódcą to zatem czasowo „uprzywilejowany” uczestnik stosunków i interakcji społecznych, a przywództwo jest zawsze rodzajem władzy i wpływu na innych, jest zjawiskiem politycznym, związanym grą interesów społecznych i oddziaływaniem emocji.

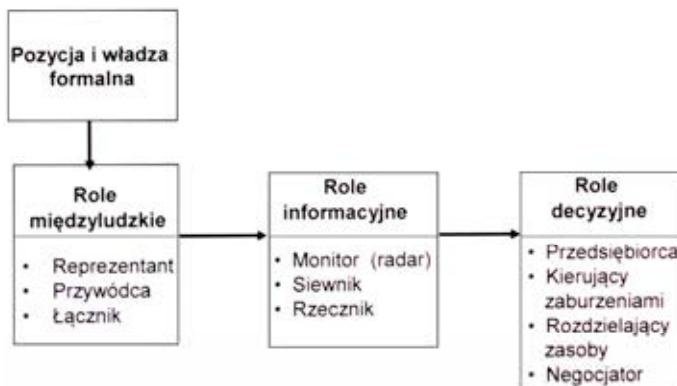
„Mówi się dziś o ‘adhokracji’, federalizmie, sojuszach, zespołach, delegowaniu uprawnień i miejscu na własną inicjatywę. Dzisiejsze słowa klucze to: opcje a nie plany, możliwości a nie doskonały, zaangażowanie zamiast posłuszeństwo. Jest to język polityki a nie działań technicznych, bardziej przywództwa niż zarządzania. Z zainteresowaniem obserwujemy, w jaki sposób organizacje rezygnują z tytułu menedżera, zastępując go takimi terminami, jak lider zespołu, koordynator projektu, współkierujący (*lead partner*), osoba wspomagająca, czy prezes”.

Pamiętajmy jednak, że „przywódca” jest jedną z ról menedżera, wyróżnionych w 1975 roku przez Henry Mintzberga. Obecnie do tego zestawu dodaje się role: mentora, trenera, opowiadacza historii, moderatora, koordynatora, terapeuty, a także realizatora.

Przywódtwo jest fenomenem świata **nieformalnego**, nieformalnych więzi i struktur, lider zaś jest najbardziej widocznym ich przejawem. W świecie organizacji pojawia się nie zawsze tam, gdzie trzeba i nie zawsze w najbardziej pożądanej postaci, ze względu na różne i zmienne w czasie interesy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz potrzeby organizacji czy projektu. Przypo-

mniejszy, **interesariusze** organizacji/projektu są to znaczące osoby, grupy interesów (nacisku), koalicje, organizacje, mające własne interesy związane z funkcjonowaniem konkretnej organizacji czy projektu i wpływające na nie.

Rysunek 3.9. Role menedżera według Henry Mintzberga



Tytułarnie organizacjami i w organizacjach zarządzają i kierują osoby formalnie (z mocy prawa) do tego upoważnione, zajmujące stanowiska kierownicze – menedżerowie. Ich wpływ realny (formalny i nieformalny) jest jednak uzupełniany, ograniczany, a nawet niekiedy zastępowany przez działania liderów. Celowe zatem staje się działanie na rzecz zwiększenia spójności organizacji poprzez zmniejszanie rozdziewięku między tym, co formalne i niesformalizowane, a tym, co stabilne i płynne. Aby to uzyskać i realizować ideę kierowniczego przywództwa, można:

- mianować na kierownicze stanowiska obecnych liderów, legalizując i lepiej wykorzystując ich wpływ społeczny;
- „przekształcać” obecnych kierowników (menedżerów) w przywódców.

Kierownicze przywództwo polega, na takim kreowaniu przez menedżera różnych aspektów (wymiarów) społecznej sytuacji organizacyjnej, które prowadzi do utrzymania lub zwiększenia liczby jego zwolenników, działających tak jak on chce, dlatego, że sami oni tego chcą. Ludzie pragną przywództwa, bo redukuje ono ich niepewność w sytuacji coraz szybszego tempa, coraz bardziej nieprzewidywalnych zmian w świecie współczesnych organizacji.

Przywództwo w ujęciu Johna Adaira (2000) powinno łączyć trzy nakładające się na siebie „obszary ludzkich potrzeb” (rysunek 3.10.).

Przywódca jest osobą „uprzywilejowaną”, nie wolno jednak zapominać o tym, że kierownicze przywództwo to przede wszystkim **odpowiedzialność**, a najlepsi przywódcy po prostu **SŁUŻĄ** (tabela 3.5.) i są **wiarygodni**. Niestety, w organizacjach spotykamy nie tylko ich, lecz także **błaznów** i **oszustów**.

We współczesnych koncepcjach zarządzania silnie akcentuje się znaczenie grup i zespołów, **przywództwa doraźnego** i **rozproszonego**, które wiąże się ze

zmiennością zadań, projektów i rozwiązywanych problemów oraz zmiennością ról społecznych (organizacyjnych), granych (pełnionych) w zależności od wiedzy, talentów, umiejętności, potrzeb, możliwości oraz chęci swoich i innych. We współczesnych organizacjach coraz częściej kontrola, podporządkowanie i zaszerogowanie (ang. *control, compliance, compartmentalization* – „3 c”) wypierane są przez pomysły, informacje i wzajemne relacje (ang. *ideas, information, interaction* – „3 i”).

Rysunek 3.10. Obszary ludzkich potrzeb i obowiązki przywódcy według Johna Adaira



Źródło: Opracowano na podstawie: J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 47.

Tabela 3.5. Formuła „SŁUŻBA”

Spójrz w przyszłość
Łatwo angażuj i
Udoskonalaj innych
Źadnej rutyny
Bierz pod uwagę efekty i relacje
Aktywnie wdrażaj wartości

Źródło: Opracowano na podstawie: K. Blanchard, M. Miller, *Sekret. Tajemnica wielkich liderów*, Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 107.

Przywódca i przywództwo są przedmiotem zainteresowania od bardzo dawna. Już około 900 roku Alfarabi (jeden z czołowych filozofów arabskich) sporządził pierwszą znaną listę cech przywódcy. W 1525 roku cechy przywódcy i jego działania dla „dobra powszechnego” przedstawił Niccolo Machiavelli (przypisuje się mu autorstwo dewizy: „cel uświęca środki”), w dziełku krótkim, lecz bardzo treściwym pt. *Książę*.

Od końca lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku nie słabnie zainteresowanie przywództwem wśród teoretyków i praktyków zarządzania, skoncentrowane przede wszystkim na przywódcach przez duże „P” – liderach transformacyjnych.

Przywództwo zawsze wiąże się z potrzebą wartościowania, tropienia makiawelizmu i destrukcji. Choć sprawa jest ciągle otwarta, na uwagę zasługuje definicja, zgodnie z którą – jak twierdzą Stale Einarsen, Merethe Schanke Aasland i Anders Skogstad – **przywództwo destrukcyjne** jest to: „Systematyczne i powtarzane zachowanie przywódcy, przełożonego lub menedżera, które narusza prawomocne interesy organizacji przez podkopywanie i/lub sabotowanie celów, zadań, zasobów i efektywności organizacyjnej oraz/lub motywacji, dobra, lub zadowolenia z pracy podwładnych”. Czasem taka destrukcja wiąże się z ...**syndromem małża**, który w życiu tylko raz „strategicznie decyduje”, wybierając miejsce, w którym osiadzie, po czym przykleja się do skały i tam tkwi do końca swoich dni. Wielu menedżerów i liderów postępuje niestety podobnie: są tak oporni na zmiany, jakby byli przyspawani do jednego miejsca!

Przywództwo niejedno ma imię. Jak wykazuje to w swojej bardzo ważnej książce Gayle C. Avery (2009) jest **realizowane**:

- w różnych kontekstach (nas najbardziej interesuje przywództwo w organizacjach, do tego tutaj się ograniczamy);
- na różnych poziomach: mikro (indywidualnym, diadycznym, grupowym z coraz częstszym uwzględnianiem płci) oraz makro (poziom całej organizacji i jej otoczenia zewnętrznego);
- skupiając się na tym, co racjonalne lub emocjonalne oraz **badane** w ramach różnych paradygmatów: klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego i organicznego.

Według Edgara H. Scheina (1997), „Jedną z przyczyn mnogości teorii przywództwa jest to, że naukowcy koncentrują się w swoich badaniach na różnych aspektach zagadnienia. Na pewnym poziomie te teorie są prawdziwe, gdyż wszystkie one identyfikują jeden zasadniczy element złożonej sytuacji ludzkiej – przywództwo, analizują go szczegółowo, pomijając jednocześnie inne elementy”.

W podręcznikach z dziedziny zarządzania obecnie dominuje analiza przywództwa w organizacjach od strony:

- koncepcji władzy i wpływu społecznego,
- cech przywódców (podejście kwalifikacyjne),
- zachowań przywódców (podejście behawioralne),

- uwarunkowań przywództwa i jego efektywności (podejście sytuacyjne),
- przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego.
Poniżej przedstawiamy wybrane ujęcia, koncepcje i modele.

KONCEPCJE WŁADZY I WPŁYWU SPOŁECZNEGO

Jednym z pierwszych badaczy, którzy zajęli się przywództwem jako rodzajem władzy i wpływu społecznego, był Max Weber, autor koncepcji **władzy prawomocnej**. Władza prawomocna opiera się na przeświadczeniu, że ci, którzy ją mają, mają też tytuł (akceptację, legitymację, legitymizację), by ją mieć.

Władza, w ramach tradycji weberowskiej, jest definiowana jako:

- możliwość człowieka lub grupy ludzi do urzeczywistniania swoich zamierzeń w społecznym działaniu, nawet wbrew oporowi innych;
- zdolność osoby A do spowodowania, aby osoba B zrobiła coś, czego by nie zrobiła bez osoby A;
- możliwość wywierania wpływu społecznego.

Władza sprawowana na mocy przyzwolenia ze strony tych, w stosunku do których jest wykonywana, jest nazywana **autorytetem**. Natomiast **wpływ społeczny** jest to działanie lub przykład, które bezpośrednio lub pośrednio powodują zmianę w zachowaniu albo w postawach innej osoby (osób) lub grupy. Typami władzy prawomocnej jest władza:

- charyzmatyczna – oparta na specyficznych, wyjątkowych cechach (heroizmie, świętości) jednostki, a także na normatywnych wzorach postępowania i wynikającego z nich ładu, jaki ona objawiła lub ustanowiła. Ludzie akceptują ją wierząc (uczucia);
- tradycyjna – związana z przekonaniem o trwałości istniejącego porządku i legitymizacji statusu tych, którzy sprawują zgodnie z nim władzę. Ludzie akceptują ją wierząc (tak było, jest i będzie, bo musi);
- racjonalna (legalna) – oparta na przekonaniu o „legalności” zasad i normatywnych reguł sprawowania władzy oraz prawie tych, którzy ją mają do decydowania o tych, którzy są jej poddani. Ludzie ulegają jej, akceptując jej legalność i racjonalnie kalkulując.

Do tego zestawu inni dodali władzę:

- formalną – z mocy organizacyjnych przepisów, związaną z pozycją w strukturze formalnej;
- nagradzania – konkretna osoba może pozytywnie wzmocnić inną za wykonanie polecenia lub spełnienie innego wymagania;
- karania (wymuszania) – możliwość wzmocnienia negatywnego za niespełnienie wymagań (oczekiwań);
- eksperta (wiedzy) – wynikającą z niewiedzy lub braku umiejętności rozwiązywania problemów ważnych dla organizacji lub konkretnych osób i możliwości jej zmniejszania przez tego, kto ją ma;

Michel Crozier wyróżnił dodatkowo władzę:

- odniesienia (wzorca) – ten, kto się jej poddaje upodobnia się (przez naśladowanie) do tego, kto ją ma;
- łącznika – wynikającą z redukcji niepewności, tkwiącej w stosunkach „organizacja – otoczenie” lub konieczności zapewnienia współdziałania różnych osób i grup społecznych;
- informatora – będącą konsekwencją rozbieżności między informacjami potrzebnymi do realizacji zadań i interesów przez innych a informacjami (danymi) posiadanymi;
- prawodawcy – wynikającą z wieloznaczności i wielofunkcyjności przepisów organizacyjnych (norm, reguł) oraz z konieczności ich interpretacji.

Każdy, kto potrafi wykorzystać te źródła władzy, zamieniając je w realny wpływ społeczny, zwiększa prawdopodobieństwo „pociągnięcia innych za sobą” – szansę bycia liderem: zwiększenia potencjału przywódczego oraz efektywności działań społecznych. Obecnie jest akcentowana jednak również możliwość i celowość realizowania „**przywództwa bez władzy**”.

CECHY PRZYWÓDCÓW (PODEJŚCIE KWALIFIKACYJNE)

Podejście kwalifikacyjne ma najdłuższą tradycję, wywodzi się z badań cech liderów. Od dawna (Alfarabi, Nicolo Machavelli) starano się odkryć cechy charakterystyczne efektywnych przywódców, cechy wyjątkowe i typowe zarazem, by móc selekcjonować i „namaszczać” liderów uważając, że:

- przywódcy rodzą się z odpowiednimi cechami,
- przywództwo jest rzadką umiejętnością, bazującą na cechach osobowych,
- przywódcy są charyzmatyczni.

Peter F. Drucker (1997) zauważył, że: „osobowość kierownicza’, ‘styl kierowania’ i ‘cechy charakterystyczne przywódcy’ w zasadzie nie istnieją [...] Jedyną cechą charakteru, którą dostrzegłem u wszystkich najlepszych liderów bez wyjątku było to, że brakowało im lub mieli **bardzo niewiele ‘charyzmy’**”.

W świetle dotychczasowych badań – ludzie, którzy okazują się być przywódcami, nie mają specyficznego **zbioru cech**, odmiennych od cech nie-przywódców. Zarówno sprawozdawcze jak i projektujące listy „cech różnych(!) liderów” konstruowane są metodą korelacji statystycznej lub „zdroworozsądkowej”; nie można zatem „prawomocnie” wnioskować o tym, czy są one przyczyną zdolności przywódczych, czy skutkiem przywódczego doświadczenia. Mimo to listy mogą być użyteczne w praktyce, jako narzędzie wstępnej selekcji. Ci, co mają pożądane cechy dobrze rokują, choć przywództwa nie gwarantują, inni mogą pozytywnie zaskoczyć.

Jedna z list, która najwcześniej pojawiła się w polskich książkach, została sporządzona przez Krzysztofa Obłója (1994).

Tabela 3.6. Cechy osobowości i umiejętności lidera

<ul style="list-style-type: none"> • Pewność siebie • Ambicja • Motywacja osiągnięć • Asertywność • Zdolność do dominacji nad innymi • Tolerancja na stres • Wytrwałość • Inteligencja • Odwaga 	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętność tworzenia wizji • Kreatywność i innowacyjność • Takt, talenty dyplomatyczne • Umiejętność perswazyjnego mówienia i słuchania • Szybkie podejmowanie decyzji • Umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy
--	--

Źródło: Opracowano na podstawie: K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.

Można również sięgnąć do propagowanej przez Howarda Gardnera koncepcji ośmiu rodzajów inteligencji oraz jego koncepcji lidera jako „opowiadacza historyjek” (*storyteller*), entuzjastycznie przyjętej i „poświęconej” przez guru zarządzania i przywództwa Warrena G. Bennis. Gardner, uznający inteligencję za zdolność rozwiązywania problemów i produkt mody ceniony przez jedną lub więcej kultur, wyróżnił inteligencję: językową, logiczną, muzyczną, przestrzenną, kinestetyczną, intrapersonalną, interpersonalną i przyrodniczą. To wysoce spekulatywne ujęcie typu „dla każdego coś miłego” niesie w sobie bardzo pozytywne moralnie przesłanie i jest ochoczo implementowane do praktyki szkolenia i rozwoju kadr. Jego jądrem jest koncepcja inteligencji personalnej (w odmianach: inter- i intra-), „uzupełniona” przez Daniela Golemana (2006) koncepcją **inteligencji emocjonalnej i naturalnego przywództwa** oraz przez Justina Menkesa w jego **inteligencji przywódczej**. Na inteligencję emocjonalną składają się:

- samoświadomość – zdolność do rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i impulsów oraz ich wpływu na innych. Jej cechami są: wiara w siebie, realistyczna samoocena, autoironiczne poczucie humoru;
- samokontrola – zdolność do panowania nad niszczącymi impulsami i nastrojami lub do zmiany ich kierunku; skłonność do wstrzymywania się z wydawaniem opinii – najpierw myśl, później ocena i działanie. Wiąże się z nią: prawość i szlachetność, swoboda w sytuacji niepewności i otwartość na zmianę;
- motywacja – zamiłowanie do pracy nie tylko ze względu na pieniądze lub pozycję, entuzjazm i wytrwałość w dążeniu do celu. Typowe cechy to: ambicja i optymizm (nawet w obliczu porażki) oraz oddanie organizacji;
- empatia – zdolność rozumienia emocjonalnej natury innych ludzi i umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami. Towarzyszy temu poparta wiedzą gotowość rozwijania i promowania talentów w organizacji, wrażliwość na różnice kulturowe, życzliwość wobec klientów, odbiorców;
- umiejętności społeczne – biegłość w zarządzaniu relacjami, łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność dochodzenia do porozumienia i budowania dobrych stosunków. Cechuje ją: skuteczność w kierowaniu zmianą, dar przekonywania, poparta wiedzą umiejętność tworzenia zespołów i kierowania nimi.

Zdaniem Charlesa Handy'ego przywódca odnoszący sukcesy musi mieć niezwykłą kombinację takich cech, jak:

- wiara we własne siły połączona z poczuciem uzasadnionych wątpliwości;
- oddanie się pracy z pasją (będące przykładem dla innych), powiązane ze świadomością istnienia innych światów (pozazawodowych kręgów spraw i osób);
- kochanie ludzi i „bycia wśród ludzi”, współgrające z umiejętnością bycia z samym sobą i związane z samotnością „frontowego dowódcy”.

Jeden z najwybitniejszych menedżerów XX wieku i najbardziej aktywny propagator kierowniczego przywództwa Jack Welch kluczowe cechy lidera zamknął w formule 4E.

Tabela 3.7. Cechy lidera według Jacka Welcha

Jack Welch – formuła 4 E	
ENERGY	– energia
ENERGIZER	– aktywator pobudzający do działania
EDGE	– zacięcie, determinacja
EXECUTION	– realizacja: WYNIK = CEL

ZACHOWANIA PRZYWÓDCÓW (PODEJŚCIE BEHAWIORALNE)

Podstawowym założeniem podejścia behawioralnego jest to, że: lidera można wyszkolić, wzmacniając pożądaną lub tłumiąc nieodpowiednie zachowania. Szczególną wagę przywiązuje się do stylu przywództwa, który wiąże się także z modelem (stereotypem) człowieka (na przykład „X” lub „Y” według Douglasa McGregora), jaki tkwi w świadomości lidera/menedżera (często tak bardzo głęboko, że możemy to uznać za założenia kulturowe w rozumieniu modelu kultury Edgara Scheina, 1997).

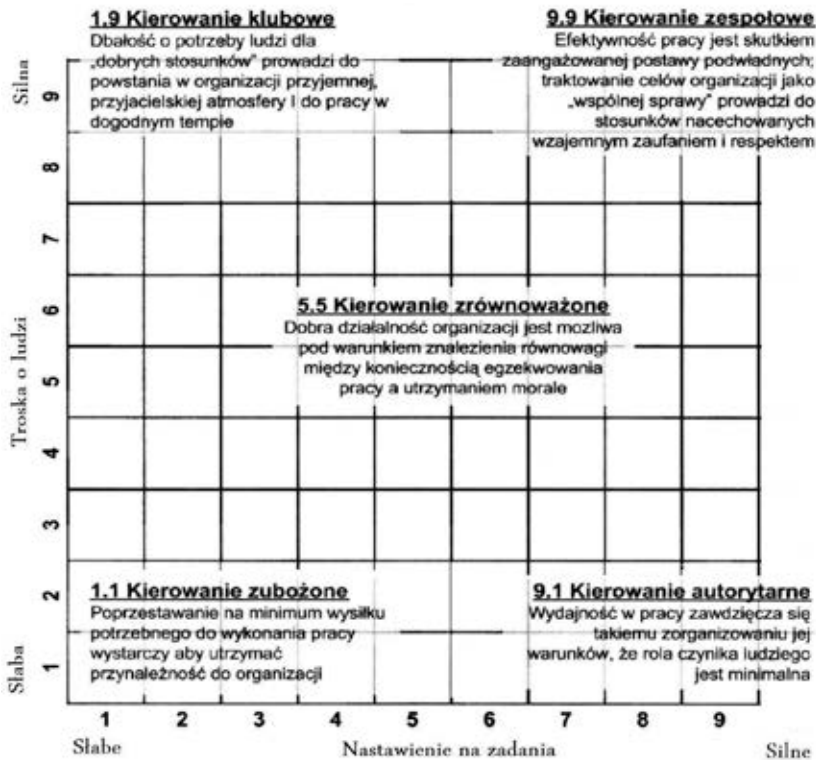
Styl przywództwa jest to powtarzalny w dłuższym okresie sposób oddziaływania lidera na jego społeczne otoczenie. Może być demokratyczny lub autokratyczny (pomijamy tu styl nieingerujący). Styl ten jest tym bardziej autokratyczny, im lider:

- częściej sam podejmuje decyzje dotyczące innych,
- ściślej określa ich zadania i sposoby realizacji,
- częściej dystansuje się od nich (izoluje),
- częściej kontroluje przebieg działań,
- częściej karze niż nagradza.

Robert R. Blake i Jane S. Mouton zbudowali **siatkę kierowniczą**, której wymiarami są: troska o ludzi i nastawienie na zadania. Znajduje się w niej 81 pól, w których można sklasyfikować styl kierownika lub raczej dominujący sposób myślenia kierownika zmierzającego do określonego celu. Podstawowe style ukazuje rysunek 3.11.

Autorzy siatki kierowniczej opracowali również testy pozwalające określić, w jakim stopniu konkretny kierownik „realizuje się” w tych wymiarach, po to by ułatwić mu doskonalenie.

Rysunek 3.11. Siatka stylów kierowania (przywództwa) Roberta R. Blake'a i Jane S. Mouton (z 1964 roku)



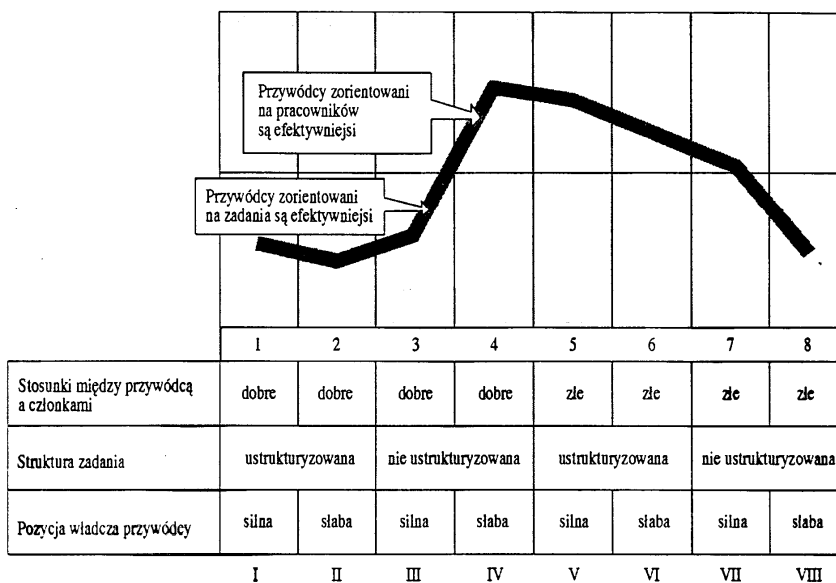
W ramach podejścia behawioralnego nie ustalono jednak zależności między wzorcami zachowań liderów a efektywnością grupy. Wyróżniono natomiast typy zachowań przywódczych oraz podkreślono znaczenie komunikacji interpersonalnej.

UWARUNKOWANIA PRZYWÓDZTWA I JEGO EFEKTYWNOŚCI (PODEJŚCIE SYTUACYJNE)

Dla badaczy reprezentujących to podejście oczywiste jest, że różne style przywództwa są różnie efektywne w różnych sytuacjach. Odmienne są jednak wzajemne „dopasowania” tych czynników. Najbardziej popularne są modele zaprezentowane niżej.

Model Freda E. Fiedlera – **kontinuum względnej przewagi orientacji na zadania lub na ludzi** w zależności od: (1) relacji lider – jednostka (stopnia zaufania i szacunku, jakim podwładni darzą przywódcę), (2) ustrukturalizowania zadań (stopnia ich zrutynizowania), (3) władzy lidera (siły jego wpływu). Jak widać w sytuacjach „skrajnych” relatywnie bardziej efektywna jest orientacja na zadania, zaś w warunkach „pośrednich” – na ludzi.

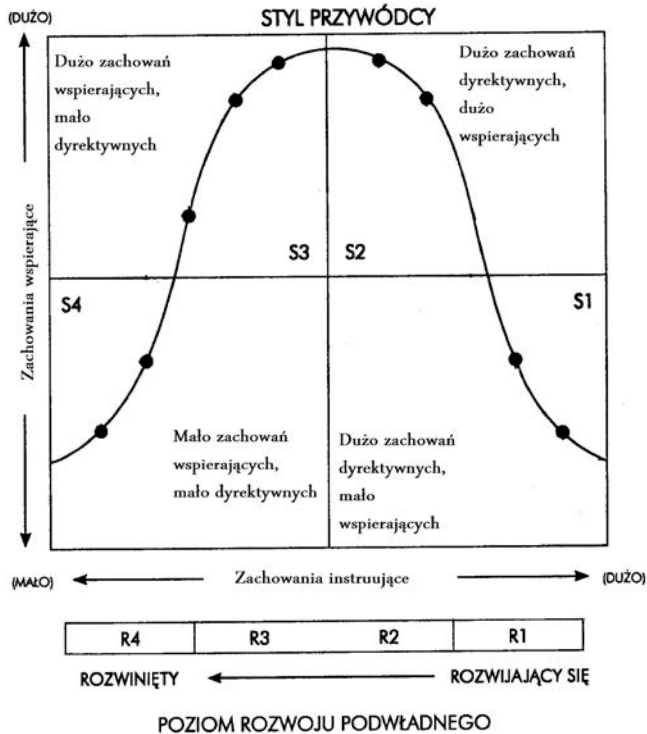
Rysunek 3.12. Sytuacyjna koncepcja przywództwa – model Freda E. Fiedlera



Dużą popularność zdobyła, referowana w większości podręczników, koncepcja **przywództwa ewolucyjnego** Paula Hersey’a i Kena H. Blancharda, zgodnie z którą efektywność różnych zachowań liderów jest uzależniona od stopnia dojrzałości członków grupy.

Ponieważ niektóre założenia tego modelu nie potwierdziły się w praktyce oraz badaniach nad zespołami, Ken H. Blanchard z zespołem (2007) opracowali model **przywództwa sytuacyjnego SLII®**, bazujący na przekonaniu, że „pracownicy mogą i chcą się rozwijać i nie istnieje jeden idealny styl przywództwa, który sprzyjałby temu rozwojowi w każdych warunkach”. Należy dostosować styl przywództwa do etapu rozwoju (dojrzałości) osoby, którą się przywodzi. Dojrzałość osoby zależy od poziomu jej kompetencji, czyli wiedzy i umiejętności oraz od zaangażowania – motywacji i poczucia pewności. Podstawowe zależności uwzględniane w tym modelu przedstawiają rysunki umieszczone niżej. Uwaga: poziom rozwoju nie dotyczy osoby jako takiej, ale jej kompetencji i zaangażowania właściwego dla konkretnej pracy (zadania) lub konkretnego celu. Człowiek nie znajduje się zatem nigdy na jednym ogólnym etapie rozwoju.

Rysunek 3.13. Dostosowanie stylu przywództwa do poziomu rozwoju podwładnego według modelu przywództwa sytuacyjnego SLII® Kena H. Blancharda i innych



Źródło: Opracowanie na podstawie: K.H. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 77.

Efektywne przywództwo jest według Blancharda procesem transformacji, obejmującym:

- samoprzywództwo,
- przywództwo indywidualne,
- przywództwo zespołowe,
- przywództwo organizacyjne.

Przywództwo to nie jest coś, co robi się ludziom, ale coś robi się z ludźmi!

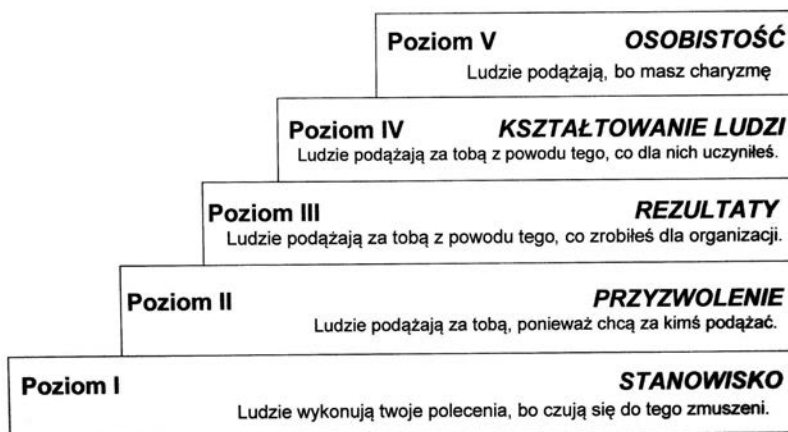
Przywództwo transakcyjne opiera się na wymianie – „coś za coś”; jest konsekwencją odmienności interesów jednostek i grup społecznych. Konstruktywny lider transakcyjny dąży głównie do osiągnięcia jak największej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu. Rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych, reaguje na zmieniające się sytuacje. Dzięki temu wywołuje lub zwiększa ich zaangażowanie. Idee te

Tabela 3.8. Poziomy rozwoju podwładnego i odpowiadające im style przywództwa koncepcji przywództwa sytuacyjnego SLII®.

POZIOM ROZWOJU	WŁAŚCIWY STYL PRZYWÓDZTWA
R1 Niskie kompetencje wysokie zaangażowanie <i>• entuzjastyczny debiutant</i>	S1 <i>DYREKTYWNY, instruktażowy</i> Buduj, organizuj, ucz, nadzoruj
R2 Niskie kompetencje i zaangażowanie <i>• rozczarowany adept</i>	S2 <i>TREnerski, konsultatywny</i> Kieruj, wspieraj
R3 Średnie-wysokie kompetencje Zmienne zaangażowanie <i>• kompetentny lecz ostrożny praktyk</i>	S3 <i>WSPIERAJĄCY</i> Chwal, słuchaj, ułatwaj, 'wciągaj'
R4 Wysokie kompetencje i zaangażowanie <i>• samodzielny ekspert</i>	S4 <i>DELEGUJĄCY</i> Przekazuj, nie przeszkadzaj

dobrze oddaje koncepcja poziomów przywództwa transakcyjnego sformułowana i propagowana przez Johna C. Maxwella (1998). Pozwala ona kierownikowi liderowi odnaleźć się w hierarchii rozwoju skoncentrowanego naprzemiennie na zadaniach i ludziach oraz poznać sposoby podwyższania efektywności. „Próbkę” tego zamieszczamy niżej.

Rysunek 3.14. Poziomy przywództwa transakcyjnego według Johna C. Maxwella



Źródło: Opracowano na podstawie: J.C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1998, s. 28.

Na poziomie I – stanowiska – wpływy kierownika są określone przez jego uprawnienia. Im dłużej jest na tym poziomie, tym trudniej o efekty, tym niższe morale jego podwładnych. Na tym poziomie powinien: poznać i zaakceptować zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, poznać historię organizacji i wkład poszczególnych ludzi w jej sukces, wykonywać zadania perfekcyjnie, robić więcej niż oczekują inni, być „ostrożnie” twórczym.

Na poziomie II – przyzwolenia – wpływ kierownika-lidera wykracza już poza władzę formalną. Praca jest coraz przyjemniejsza. Zbyt długie pozostawanie na tym poziomie może jednak wywołać niezadowolenie u osób o bardzo silnej motywacji. Na tym poziomie należy: kochać ludzi bardziej niż procedury, nauczyć się patrzeć oczyma innych, umożliwiać im osiągnięcia, działać z pozytywnym nastawieniem, uwzględniać innych w swojej podróży, postępować mądrze z osobami trudnymi itd.

Tymi, którzy w najwyższym stopniu przekształcają podwładnych, „rozmnażając” liderów, są przywódcy transformacyjni (wielu, choć oczywiście, tendencyjnie wybranych wymieniono wyżej). **Przywództwo transformacyjne** (rewolucyjne) to takie, które przemienia osoby idące za czyimś przywództwem (naśladowców, *followers*) w liderów a liderów w agentów najwyższego morale (*morale agents*).

Wymaga ono:

- wykreowania wizji,
- mobilizacji zaangażowania (pewności siebie i wewnętrznej siły),
- instytucjonalizacji zmiany organizacyjnej.

Przywódtwo to cechują: wizjonerstwo/marzenie; zmiana/twórczość/innowacja; zakłócanie równowagi organizacyjnej; robienie właściwych rzeczy; znajdowanie właściwej drogi tworzenie/ignorowanie reguł.

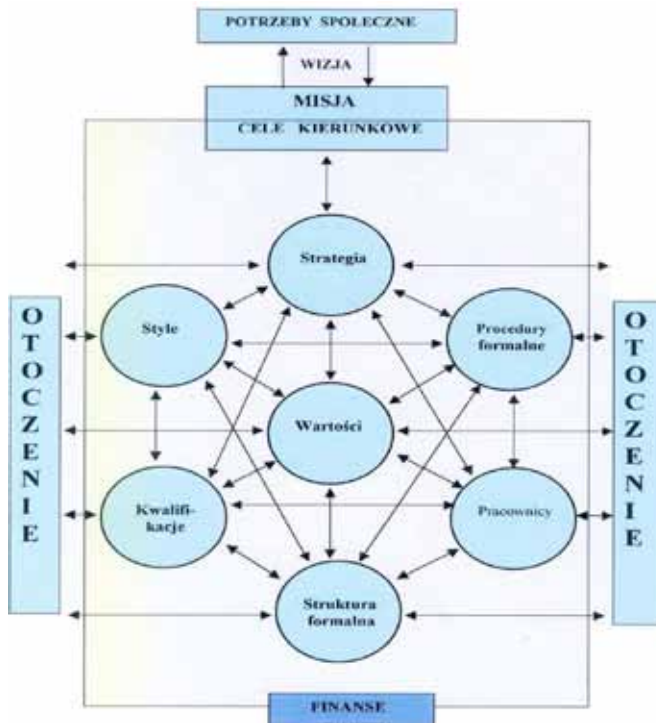
Wizja – jak już pisaliśmy w rozdziale II – jest to „nasycony” pozytywnymi emocjami obraz organizacji w przyszłości, tak bliskiej, że można „zobaczyć” jej realizację i zarazem tak dalekiej, że istotnie różni się od tego, co jest. Z wizją rzeczywistością (a nie formalną czy wyłącznie deklarowaną) i **wizjonerskim przywództwem** mamy do czynienia tylko wtedy, gdy ona „pociąga” i mobilizuje. Lapidarnie ujął to Akio Morita w znanym powszechnie haśle: „miej wizję i realizuj misję”. A czym jest misja? – **Misja** (*credo*) może być zdefiniowana jako zestaw względnie trwałych celów organizacji (dominującej w niej koalicji kluczowych interesariuszy) i zasad jej funkcjonowania; jej samookreślenie wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych odpowiada na pytania: (1) po co organizacja istnieje? (2) do czego dąży? (3) czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać? (4) co ma osiągnąć? (5) jakie jest jej społeczne posłannictwo?

Wizja i misja wymagają urzeczywistnienia, instytucjonalizacji. Powinny być wyzwaniem dla menedżerów różnych typów, sprawnie posługujących się różnymi **narzędziami zarządzania** i działającymi zgodnie z **formułą 3E**, wprowadzoną przez Wojciecha Gasparskiego:

- efektywnie (inaczej skutecznie),
- ekonomicznie,
- etycznie.

Najpopularniejszym w teorii i praktyce ujęciem narzędzi zarządzania jest **formuła 7 S**, spopularyzowana przez T.J. Petersa i R.H. Watermana, Jr. (w wersji angielskiej wszystkie jej elementy zaczynają się na literę „S”).

Rysunek 3.15. Narzędzia zarządzania według formuły „7 S” poszerzonej o wizję i misję oraz finanse



Różniące się światy: zarządzania i przywództwa, menedżerów i przywódców splatają się wzajemnie i splatać powinny, po to, by w świecie organizacji zamieniać potencjalny konflikt w kooperację pozytywną, synergię ujemną w dodatnią – „**przywództwo przez integrację**”, zapewnić ciągłość i zmienność funkcjonowania. Schematycznie ujął to John P. Kotter:

Zarządzanie – to zwiększanie stopnia przewidywalności i uporządkowania.

Przywództwo (transformacyjne) – to zmiany, zaburzające równowagę organizacji.

Robert Slater (2003), wskazując kierunek zmian, dodał: „Kto przewodzi nie musi zarządzać”.

Należy również podkreślić, że przywództwo jako fenomen życia społecznego jest głęboko osadzone w kulturze. Jego opisanie, wyjaśnienie, zrozumienie i doskonalenie wymaga konkretnej wiedzy o konkretnej organizacji, funkcjonującej w konkretnych warunkach. Jako fenomen społeczny – coś „miękkiego”,

tajemniczego, nieformalnego – przywództwo ciągle zbyt często ustępuje miejsca twardym narzędziom zarządzania, wskutek czego są one nie tak efektywne, jak mogłoby i powinno być. Jednocześnie jest i będzie realizowane globalnie przez globalnych liderów.

Literatura

- Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Blanchard K. i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Blanchard K., Miller M., *Sekret. Tajemnica wielkich liderów*, Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Ciuk S., *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, WAiP, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *Zbyt wielu generałów uszło z życiem*. Przedmowa do książki *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Goleman D., *Co czyni Cię przywódcą?*, w: *Atrybuty przywódcy*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Krames J.A., *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Studio EMKA, Warszawa 2003.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Maxwel J.C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, w: *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
- Slater R., *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric*. „Kto przewodzi nie musi zarządzać”, Studio EMKA, Warszawa 2003.

3.5. TWORZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Kultura organizacyjna może być badana jako pewien stan, zjawisko dające się scharakteryzować względem określonej populacji, bądź jako proces, zjawisko dynamiczne i rozciągnięte w czasie. Nie jest możliwe połączenie tych perspektyw, jednak obie są zarówno cenne poznawczo, jak i przydatne praktycznie. Do opisu kultury organizacji jako stanu, dobrze przystosowane są metody ilościowe, za pomocą których można charakteryzować stan populacji na zasadzie generalizacji z badań przeprowadzonych na statystycznie istotnej próbie. Do opisu kultury jako procesu wskazane są badania jakościowe, polegające na śledzeniu procesów w długim czasie, najlepiej w tej samej, jednej organizacji i wyciąganie wniosków ogólnych wyłącznie w aspekcie trajektorii (czyli dynamicznych modeli procesów).

W ramach podejść zorientowanych na stan wyróżniamy dwa sposoby patrzenia na kulturę organizacyjną: jako na zmienną zależną i zmienną wewnętrzną (zależną). W ramach podejść zorientowanych na proces istnieje jedno podejście, charakteryzujące kulturę jako metaforę rdzenną, czyli sposób patrzenia na organizację jako kulturę, zaczerpnięty z antropologii kultury (tabela 3.9.).

Tabela 3.9. Definicje kultury organizacyjnej

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna	Kultura jako metafora rdzenna
<ul style="list-style-type: none"> Narodowe style zarządzania Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach <i>związek efektywności i kultury narodowej</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa <i>związek efektywności i kultury organizacyjnej</i>	<ul style="list-style-type: none"> Wspólne znaczenia i symbole Organizacja ucząca się <i>badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji</i>
Ujęcia zorientowane na stan		Ujęcia zorientowane na proces

Źródło: Opracowano na podstawie: L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, t. 28, nr 3, s. 339–358.

PODEJŚCIA ZORIENTOWANE NA BADANIE STANU

Kultura widziana jako zmienna niezależna to inaczej wymiar w otoczeniu organizacji, wywierający wpływ na jej funkcjonowanie. Wychodzi się z założenia,

że kultura jest istotnym z punktu widzenia zarządzania zjawiskiem zewnętrznym, przenikającym organizację i oddziałującym na różne elementy procesu zarządzania. Jednym z najbardziej znanych badaczy przyjmujących taki punkt widzenia jest Geert Hofstede (1980), który scharakteryzował wiele kultur narodowych z punktu widzenia ich wymiarów, mających szczególne znaczenie dla zarządzania: indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, dystans władzy, unikanie niepewności, a w ostatnich pismach także orientację długoterminową. **Indywidualizm oznacza przykładanie zasadniczego znaczenia do roli jednostki. Kolektywizm, przeciwnie, polega na traktowaniu grupy jako podstawowego podmiotu kultury.** W kulturach męskich istnieje większe zróżnicowanie między rolami płci. Ponadto, są bardziej zorientowane na konkurencję i asertywność. Kultury kobiece bardziej akcentują uczucia i współpracę. Dystans władzy dotyczy relacji między przełożonym a podwładnym. Kultury o dużym dystansie władzy są bardziej autokratyczne i akceptuje się tam jednoosobowe podejmowanie decyzji. W kulturach o małym dystansie władzy decyzje bywają podejmowane kolektywnie, a kultury te są bardziej demokratyczne. Unikanie niepewności oznacza unikanie działań ryzykownych, dążenie do eliminacji niespodzianek. Gdy kultura charakteryzuje się małym indeksem unikania niepewności, tolerancja na to, co niespodziewane, jest większa. Orientacja długoterminowa to koncentracja na przyszłości, myślenie kategoriami długiego okresu. Orientacja krótkoterminowa, przeciwnie, polega na koncentrowaniu się na teraźniejszości i przeszłości.

Kultura widziana jako zmienna niezależna determinuje narodowy styl zarządzania, wyjaśnia też istotne różnice w konfiguracjach organizacji w różnych kontekstach kulturowych. Badania mają na celu większe zrozumienie tych uwarunkowań, a także wypracowanie przewodników postępowania w różnych krajach (tzw. *Cross-Cultural Management*), które mogą pomóc menedżerom wyjeżdżającym do pracy zagranicę, negocjatorom pracującym w kontekstach wielokulturowych oraz menedżerom zróżnicowanych pod względem etnicznych organizacji (rysunek 3.16).

Rysunek 3.16. Model kultury jako zmiennej zewnętrznej (niezależnej)



Drugim sposobem patrzenia na kulturę organizacji widzianą jako stan jest traktowanie jej jako zmiennej wewnętrznej, zależnej. Przyjmuje się, że kultura jest podsystemem („miękkim”) organizacji, obok podsystemu strategicznego (cele), technicznego i strukturalnego i, podobnie jak inne podsystemy, podlega procesom zarządzania, a więc można na nią oddziaływać. Niektórzy autorzy, na przykład Peters i Waterman (1982), wywodzący z się z konsultanckiego nurtu lat osiemdziesiątych XX wieku, uważają, że wręcz należy nią manipulować, by móc w pełni efektywnie wykorzystać wszelkie zasoby i potencjały organizacji. Ostatnio naukowcy odeszli jednak od tego punktu widzenia, gdyż próby manipulacji kulturą, podejmowane w latach osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia nie powiodły się, lub przynosiły niespodziewane skutki uboczne, które nie współgrały z dążeniem do stabilnego zarządzania organizacją. Podejście do kultury rozumianej jako zmienna wewnętrzna przetrwało głównie w tak zwanym nurcie diagnostycznym, reprezentowanym między innymi przez Edgara Scheina (1985). Zdaniem autora, kultura świetnie spełnia rolę podmiotu w organizacji, a więc aspektu pozwalającego konsultantowi diagnozować jej kondycję i w razie potrzeby będąc partnerem w dialogu zmiany organizacji. Jest to rola analogiczna do roli osobowości w przypadku pacjenta poddającego się psychoterapii. Poniższy model (rysunek 3.17.) przedstawia kulturę jako zmienną wewnętrzną (zależną).

Rysunek 3.17. Kultura jako zmienna wewnętrzna (zależna)



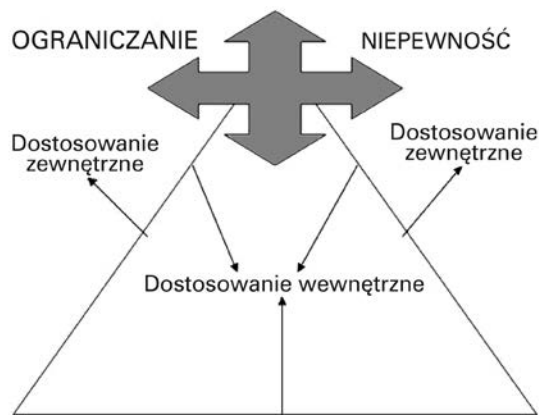
Źródło: Opracowano na podstawie: E. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1985.

Zgodnie z modelem, kultura, podobnie jak osobowość człowieka w znanym modelu freudowskim, funkcjonuje na trzech poziomach, o różnym znaczeniu i różnej obserwowalności. Artefakty i wytwory to najbardziej widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, sztukę, architekturę i inne wytwory materialne, a także widoczną strukturę relacji międzyludzkich i usytuowanie w niej różnych ról społecznych, takich jak role ze względu na płeć, wiek, klasę

społeczną itd. Drugim poziomem są normy i wartości, czyli reguły stanowiące, co jest ważne dla ludzi w danej kulturze, jak należy i jak nie należy postępować, zasady, moralność i etyka kultury, które ukierunkowują zarówno cele społeczności, jak i środki, jakimi można je osiągnąć. Najgłębiej uplasowanym w systemie kulturowym poziomem są podstawowe założenia i przesłanki: fundamentalne, na ogół nieświadome założenia dotyczące natury prawdy i rzeczywistości, natury ludzkiej, relacji człowieka wobec natury, relacji człowieka wobec człowieka, a także dotyczące natury czasu i przestrzeni.

Zdaniem Edgara Scheina (1985) kultura organizacyjna obejmuje następujące kluczowe funkcje (rysunek 3.18.).

Rysunek 3.18. Kluczowe funkcje kultury organizacyjnej według Edgara Scheina



Źródło: Opracowano na podstawie: E. Schein (1985).

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura (Schein 1985):

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników;
- umożliwia integrację uczestników, daje consensus dotyczący celów, jakie można wyprowadzić z misji i strategii organizacji;
- umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników;
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów, dzięki którym jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu;
- daje możliwość ulepszania środków i przeformułowania celów, jeśli niezbędna jest zmiana, dzięki czemu uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

W realizacji tych funkcji szczególnie ważne jest osiągnięcie consensusu, czyli zgody uczestników organizacji co do spraw bardziej i mniej strategicznych.

Postacią wiodącą w wypracowaniu porozumienia jest przywódca. Kultura i przywództwo są ze sobą bardzo blisko powiązane.

Aby organizacja mogła realizować przyjętą strategię, konieczne jest, zdaniem Scheina (1985), współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego też ważna jest integracja wewnętrzna. W zakresie wewnętrznej integracji kultura spełnia następujące funkcje (Schein 1985):

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy – integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą;
- definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia: kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie?
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu, a także oferuje wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem;
- sprzyja zaspokajaniu w firmie istotnych dla każdego uczestnika potrzeb: bezpieczeństwa oraz afiliacji;
- zawiera kryteria nagradzania i karania; wyznacza wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą;
- oferuje ludziom ideologie, pozwala im wierzyć w kolektywne cele i wartości – w każdej organizacji mają nieraz miejsce zdarzenia nagle, niezrozumiałe; kultura, pozwalając na wytłumaczenie tych zjawisk i zdarzeń, sprzyja redukcji stresu i lęków wynikających z niepewności.

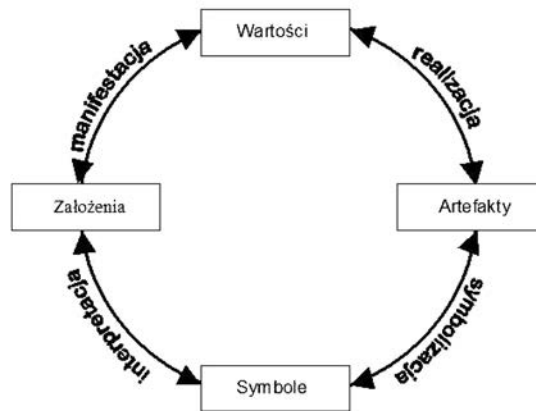
Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczanie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością.

PODEJŚCIA ZORIENTOWANE NA BADANIE PROCESU

Kultura może być również badana jako proces. Kultura, rozumiana w ten sposób, to system znaczeń, umożliwiających ludziom zrozumienie świata i komunikowania się z innymi. Kultura pozwala ludziom nadawać życiu sens, dzięki niej ludzie poznają świat poprzez specyficzne kulturowo ramy odniesienia. Wszystkie ludzkie działania, choć mogą się wydawać konkretne i realne, są stale kreowane przez tworzenie i nadawanie sensu. Kultura nieuchronnie towarzyszy człowiekowi, jednak nie jest zewnętrzną wobec niego. To ludzie są twórcami kultury, świadomymi bądź nie; mającymi na nią wpływ mniejszy bądź większy. Jest to twórczość kolektywna i stopniowa, czyli raczej możemy mówić o społecznościach czy nawet cywilizacjach jako aktywnych podmiotach, nie zaś o poszczególnych jednostkach. Rola kultury organizacji polega przede wszystkim na tym, że umożliwi ona komunikowanie się, w tym także wspólne działanie i koordynację. Oznacza to, że bez kultury organizacja ludzka nie jest możliwa, gdyż jest ona jakby kodem umożliwiającym współpracę na poziomie procesów

międzyludzkich. Patrzenie na organizację z tego punktu widzenia wydobywa na pierwszy plan ich aspekt ludzki. Badanie organizacji jako kultury daje przede wszystkim możliwość skupienia się na postawach, motywacji i wartościach ludzkich, choć może z powodzeniem być zastosowane do badań wszelkich aspektów organizacji. Postawy, motywacje i wartości są wówczas na pierwszym planie w efekcie takich badań, natomiast pozostałe elementy organizacji staną się środkami i przedmiotami, którymi posługują się uczestnicy. Rysunek 3.19. wyobraża kulturę organizacji w ujęciu dynamicznym.

Rysunek 3.19. Dynamika kultury organizacyjnej



Źródło: M.J. Hatch, *Teoria organizacji. (Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 355.

Model dynamiki kulturowej przedstawiony na powyższym rysunku ukazuje współdziałanie czterech głównych procesów w tworzeniu kultury:

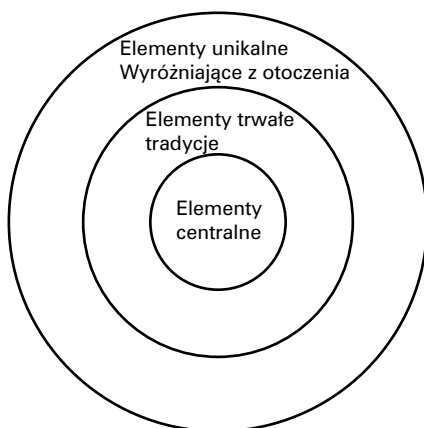
- manifestację założeń, czyli tworzenie się wartości na bazie tego, co w kulturze jest przyjęte jako prawdziwe i ważne;
- realizację, czyli stawanie się założeń konkretnymi w postaci artefaktów;
- symbolizację, gdy niektóre artefakty rosną do rangi symboli w procesie symbolizacji, a więc stają się szczególnie ważnym narzędziem do zrozumienia rzeczywistości organizacji;
- interpretację, podczas której symbole są interpretowane; do odczytu symboli służą istniejące już założenia, ale symbole mogą także wspierać lub podważać aktualne założenia.

Proces dynamiki kulturowej ma charakter kołowy, stale się powtarza w podobnym kształcie. Procesy tworzą względnie stałe wzorce. Stąd w krótkim okresie kultura stabilizuje. W dłuższym okresie następuje powolna ewolucja, która na ogół ma charakter spontaniczny. Może jednak również być zainicjowana odgórnie, jako tak zwana zmiana zarządzana. Dzieje się to jednak powoli, gdyż

kultura w naturalny sposób wchłania i interpretuje te nowości w sposób zgodny z własnymi założeniami. Zmiany radykalne, dramatyczne, bywają wielce ryzykowne, ponieważ mogą podważyć poczucie sensu, jakie daje stabilna kultura. Mogą też po prostu nie odnieść skutku, gdy kultura przeinterpretuje nowości „po staremu” i włączy je w swój tradycyjny system nadawania sensu. Jednak istnieją przykłady zmian kulturowych, które przynoszą sukces. Są one inicjowane przez wizjonerskie przywództwo, dawanie przykładu przez przywódcę i zachęcanie systemu do uczenia się, na przykład poprzez tworzenie mechanizmów organizacyjnego uczenia się.

W idei kultury rozumianej jako proces jest zawarta, oprócz potencjału do zmiany, dążność do zachowania tradycji organizacji. Rolę tę pełni tożsamość organizacji, czyli strategia adaptacyjna, zawierająca trzy elementy: to, co jest centralne, to co trwałe w organizacji i to, co wyróżnia organizację z otoczenia (rysunek 3.20.).

Rysunek 3.20. Tożsamość organizacji w ujęciu procesowym



Istnieją następujące funkcje tożsamości (Schultz i in. 2000):

- **strategicznie** tożsamość jest ustalona przez zarząd i służy budowaniu przewagi konkurencyjnej, na przykład wyznaczając typową bazę klientów lub kompetencje organizacji;
- **kulturowo** tożsamość daje poczucie przynależności i spójności, przekonanie co do tego, „kim jesteśmy”.

Tożsamość ukierunkowuje i motywuje ludzi do działania dzięki temu, że oferuje stabilny schemat dla interpretacji zjawisk. Tożsamość to jakby kulturowa ciągłość w czasie i przestrzeni, a także względna spójność ról i poczucie wpływu na rzeczywistość organizacji. Tożsamość jest więc jakby kulturowym centrum organizacji, z którego wypływają i do którego odnoszą się wszelkie procesy interpretacji i poszukiwania znaczeń.

Jednocześnie tożsamość ułatwia dostosowanie organizacji do otoczenia w długim okresie. Stanowi skumulowane doświadczenie organizacji, co daje możliwość naturalnej adaptacji. W przypadku zarządzanej zmiany rozwinięte poczucie tożsamości buforuje i harmonizuje procesy, które bez niego mogłyby destabilizować organizację i zagrażać dezintegracją. Jest to jedna z niewielu sprawdzonych recept zarządzania na zachowanie stabilności, mimo przejściowych okresów niepewności i turbulencji.

Rysunek 3.21. Funkcje tożsamości organizacyjnej



Literatura

- Hofstede G., *Culture' Consequences: International differences in work-related values*, Sage, London 1980.
- Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*, Warner Books, New York, NY 1982.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1985.
- Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H., *The Expressive Organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, t. 28, nr 3, s. 339–358.

Polecane lektury

- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu (Cultures and Organizations: Software of the Mind)*, tłum. M. Durska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997/2007.
- Konecki K., *W japońskiej fabryce: Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- Kostera M. (red.), *Kultura organizacji*, GWP, Gdańsk 2007.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, WAiP, Warszawa 2010.
- Krzyworzeka P., *Kultura i organizacje*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, WAiP, Warszawa 2008, s. 179–198.
- Postuła A., *Informatycy i organizacje*, WAiP, Warszawa 2010.

Rozdział 4

Marketing

Roman Głowacki, Grzegorz Karasiewicz

4.1. MIEJSCE MARKETINGU W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA

FUNKCJA MARKETINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zasadniczą funkcją każdego przedsiębiorstwa jest „tworzenie klienteli”. Polega to na zrozumieniu, tworzeniu i dostarczeniu wartości nabywcom w postaci produktów i usług. Za te działania odpowiada funkcja marketingu w przedsiębiorstwie. Oznacza to według Petera F. Druckera (1994), że „fundamentem biznesu (przedsiębiorstwa) jest klient i to on zapewnia mu egzystencję. To on stwarza zatrudnienie. Klientowi trzeba dostarczyć to, co społeczeństwo powierzyło przedsiębiorstwu z zasobów wytwarzających – bogactwo”. Niedoceniecie funkcji marketingowej, zwłaszcza w gospodarce rynkowej, musi nieuchronnie prowadzić do negatywnych skutków ekonomicznych i w ostateczności doprowadzić przedsiębiorstwo do bankructwa. Funkcja marketingu w przedsiębiorstwie jest powiązana i współzależna z trzema funkcjami podstawowymi przedsiębiorstwa: zaopatrzeniem, operacjami (produkcją) i dystrybucją fizyczną; oraz z trzema funkcjami wspomagającymi: badaniem i rozwojem, finansowaniem i zarządzaniem zasobami ludzkimi (zob. rysunek 4.1.).

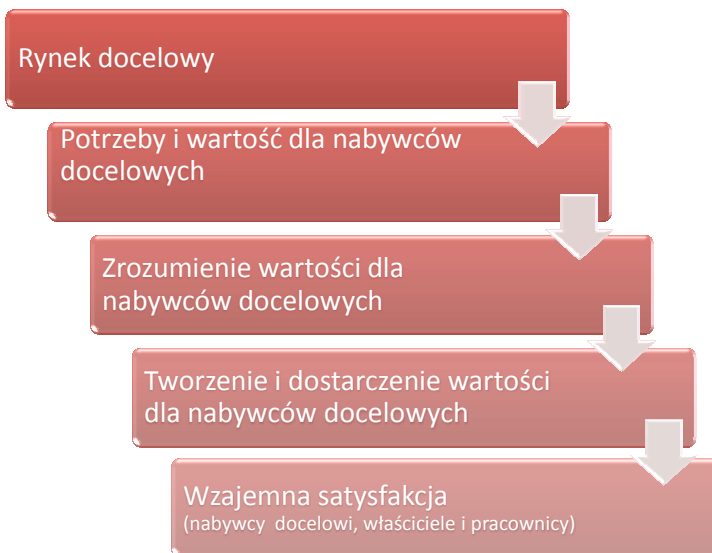
DEFINICJA MARKETINGU I ZASADY ORIENTACJI MARKETINGOWEJ

Marketing nie może być utożsamiany ze sprzedażą i promocją. Współczesne rozumienie marketingu jest koncepcyjnie i zakresowo radykalnie inne od tradycyjnego, a zarazem błędnego podejścia. **Marketing** można zdefiniować jako: **proces społeczno-gospodarczy, polegający na zrozumieniu, kształtowaniu i dostarczeniu wartości, pozwalającej zaspokajać potrzeby określonej grupy nabywców (ryнку docelowego) w sposób tworzący wzajemną satysfakcję (nabywców docelowych, właścicieli i pracowników)**. W ramach tej definicji można wyróżnić pięć podstawowych elementów, które określają zasady (reguły) marketingowej orientacji (koncepcji) prowadzenia działalności gospodarczej (zob. rysunek 4.2.).

Rysunek 4.1. Funkcje marketingu w przedsiębiorstwie



Rysunek 4.2. Zasady orientacji marketingowej



Rynek docelowy. Żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaspokoić zróżnicowanych potrzeb wszystkich nabywców tworzących dany rynek (na przykład rynek wędlin w Polsce – zob. przykład 1). Dlatego też najlepszym rozwiązaniem dla firmy jest staranne zdefiniowanie rynku produktowego, następnie przeprowadzenie jego podziału na jednorodne grupy nabywców (segmenty rynkowe)

i wybranie najbardziej atrakcyjnych segmentów rynku (czyli rynków docelowych).

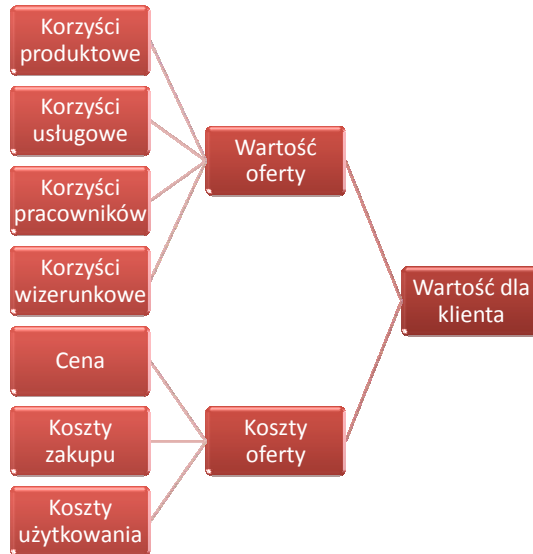
Przykład 1. Rynek docelowy – producent wędlin

Rynek produktowy wędlin w Polsce jest tworzony przez dużą liczbę potencjalnych nabywców (gospodarstw domowych), które mają zróżnicowane potrzeby i oczekiwania. Żaden z producentów wędlin nie jest w stanie przygotować oferty, która będzie odpowiadać wszystkim nabywcom. Oznacza to, że producenci wędlin muszą skoncentrować swoje działania marketingowe na określonych i atrakcyjnych dla nich grupach nabywców.

Na przykład: mały producent wędlin może wybrać jednoosobowe gospodarstwa domowe, zlokalizowane w dużych miastach, składające się z młodych mężczyzn, osiągających wysokie dochody, ceniących wyrafinowany smak, trwałość, szybkość i łatwość w przygotowaniu posiłku (na przykład kanapki).

Potrzeby i wartość dla nabywców docelowych. Potrzeby nabywców docelowych tworzą strukturę preferencji, które stanowią punkt wyjścia do zrozumienia, tworzenia i dostarczenia wartości przez przedsiębiorstwo. Jak podaje Philip Kotler (1994) potrzeby można zdefiniować jako „stan odczuwania braku zaspokojenia”. Nie są one tworzone przez przedsiębiorstwo, gdyż istnieją one w naturze ludzkiej. W przypadku nabywców indywidualnych (ryнку konsumpcyjnego) potrzeby można uporządkować za pomocą „piramidy potrzeb Abrahama Masłowa” w następujące grupy: fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji, szacunku i samorealizacji. Na rynku instytucjonalnym, potrzeby mogą być uporządkowane w dwie podstawowe grupy: bezpośrednie (potrzebne do zrozumienia, tworzenia i dostarczenia wartości przez klienta instytucjonalnego) i pośrednie (dotyczące funkcjonowania klienta instytucjonalnego). Natomiast struktura preferencji to specyficzny zestaw oczekiwań nabywców w relacji do oferty (produktu). Firmy mogą jedynie wpływać na sposoby zaspokajania potrzeb nabywców docelowych przez kształtowanie i dostarczanie wartości dla nich.

Wartość dla klientów jest różnicą między wartością a kosztem oferty. Wartość oferty stanowi sumę korzyści, jaką oczekuje uzyskać nabywca z danego produktu. Korzyści można uporządkować w czterech podstawowych grupach: produktowe, usługowe, pracownicze i wizerunkowe. Natomiast koszty oferty stanowią wydatki związane z pozyskaniem i korzystaniem z produktu. Wydatki składają się według Philipa Kotlera z: ceny produktu, kosztów zakupu (utracony czas i ryzyko związane z zakupem) oraz kosztów użytkowania. Wartość dla klientów oferty jest wyznaczana przez określenie struktury preferencji, wynikającej z potrzeb klientów docelowych oraz stopnia realizacji preferencji przez dane przedsiębiorstwo w relacji do innych dostawców (konkurentów) działających na rynku (zob. rysunek 4.3.; przykład 2).

Rysunek 4.3. Wartość dla klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 34.

Przykład 2. Wartość dla klienta – kserokopiarka

W przypadku kserokopiarki wartość oferty może być tworzona poprzez następujące korzyści:

- produktowe: szybkość uruchomienia, szybkość kopiowania, jakość kopii, możliwość kopiowania wielu formatów, trwałość, niezawodność, łatwość użytkowania, gabaryty sprzętu, wzornictwo, indywidualizacja sprzętu;
- usługowe: czas naprawy, długość gwarancji, szybkość dostawy, dostępność;
- pracownicze: kompetencyjność, komunikatywność, uprzejmość, szybkość reakcji, elastyczność, wiarygodność;
- wizerunkowe: reputacja firmy, dziedzictwo marki, przywiązanie nabywców.

Z kolei koszty oferty na rynku kserokopiarek są determinowane poprzez: cenę zakupu, koszty zakupu (transakcyjne), koszty użytkowania, związane z kosztem serwisu, toneru i papieru.

Zrozumienie wartości dla nabywców docelowych jest związane ze zbieraniem informacji o nabywcach i konkurencji. Stanowi to podstawę analiz i decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie. Zbieranie informacji polega na aktywnym gromadzeniu danych poprzez: przeprowadzanie badań marketingowych, prowadzenie nieformalnych obserwacji, wykorzystywanie własnego doświadczenia

oraz intuicji rynkowej. Najważniejszym działaniem tworzącym informację rynkową są badania marketingowe (zob. rysunek 4.4.).

Rysunek 4.4. Informacja rynkowa



Zasada **tworzenia i dostarczania wartości dla nabywców docelowych** jest związana z opracowaniem oferty przedsiębiorstwa, dostosowanej do oczekiwań (struktury preferencji) nabywców tworzących rynek docelowy. Innymi słowy, firma musi stworzyć i dostarczyć wartość dla klientów docelowych, poprzez dostosowaną do ich oczekiwań (preferencji) ofertę rynkową. Oferta rynkowa (marketingu-mix, mieszanki marketingowej) składa się z czterech podstawowych instrumentów:

- produktu: jest to każda rzecz materialna, usługa niematerialna, posługa, idea, symbol, osoba mająca zdolność zaspokajania jakichkolwiek potrzeb nabywców i mogąca być im przekazana na zasadach transakcji wymiennych;
- ceny: jest to określenie wartości produktu w ujęciu monetarnym, jaką musi zapłacić nabywca, aby wejść w posiadanie lub użytkowanie danego produktu;
- dystrybucji: jest to zespół ogniw współuczestniczących w realizacji jednej lub wielu funkcji, związanych z rozmieszczeniem produktów na rynku;
- promocji: jest to system komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem docelowym i pozostałymi podmiotami, mogącymi mieć wpływ na działalność firm.

Dwa pierwsze instrumenty (produkt i cena) są w dużym stopniu związane z tworzeniem wartości dla nabywców docelowych, a dwa następne (dystrybucja i promocja) umożliwiają dostarczenie wartości nabywcom docelowym. Na rynkach usług można wyróżnić trzy dodatkowe instrumenty, tworzące ofertę rynkową: pracownicy, otoczenie fizyczne (świadczenia materialne) i procedury obsługi klientów. Dwa pierwsze dotyczą tworzenia wartości, natomiast procedury obsługi klientów są związane z dostarczeniem wartości (zob. rysunek 4.5.).

Rysunek 4.5. Struktura oferty rynkowej*



* Promocja, dystrybucja i obsługa klientów mają także swój udział w tworzeniu wartości, ale ich podstawowym zadaniem jest dostarczenie wartości nabywcom docelowym.

Wszystkie instrumenty oferty rynkowej powinny być powiązane ze sobą i wzajemnie się przenikać, co powoduje konieczność zintegrowania: produktu, ceny, pracowników, otoczenia fizycznego, promocji, dystrybucji i procedur obsługi klientów w jednolitą wewnętrzną całość. Przejawem występowania współzależności między poszczególnymi instrumentami marketingowymi są relacje komplementarne i kompensacyjne (zob. przykład 3).

Komplementarność określa istotę dostosowania poszczególnych instrumentów oferty rynkowej z rynkiem docelowym i wzajemnie do siebie. Jeśli chociaż jeden z instrumentów oferty rynkowej nie będzie odpowiedni z punktu widzenia rynku docelowego lub/i dostosowany do pozostałych instrumentów, to wówczas cała działalność rynkowa przedsiębiorstwa może okazać się nieskuteczna.

Kompensacyjność poszczególnych instrumentów oferty rynkowej umożliwia przedsiębiorstwu tworzenie wielu alternatywnych kompozycji mieszanki marketingowej. Polega to na tym, że przedsiębiorstwo dysponujące na przykład jednym dobrym instrumentem oferty rynkowej może pozwolić sobie na zmniejszenie intensywności działania w innych komponentach (Głowacki 1987, s. 47–51).

Przykład 3. Oferta rynkowa – Heyah 2004 roku

Oferta rynkowa marki Heyah (telefon komórkowa „prepaid”) w 2004 roku

Punkty wyjścia:

- rynek docelowy: młodzi ludzie (wiek od 15 do 25 lat), trochę zwariowani, żyjący na luzie;
- kluczowa wartość: uczciwa, prosta i tania oferta.

Struktura oferty rynkowej:

- produkt: starter (zawierający kartę SIM z kontem 15 zł), doładowania konta kuponem za 20 lub 50 zł, kluczowe funkcje: rozmowy i SMS, brak aparatu telefonicznego w ofercie;
- cena: rozmowy w sieci 0,60 zł i poza siecią 0,80 zł (za minutę), SMS w sieci 0,03 zł i poza siecią 0,20 zł;
- otoczenie fizyczne: firmowe punkty sprzedaży „Wyspy Heyah”;
- pracownicy: młodzi i komunikatywni pracownicy w „Wyspach Heyah”;
- dystrybucja: intensywna dystrybucja oparta na punktach sprzedaży oznaczonych „czerwoną łapą” (kioski, stacje paliw, supermarkety, hipermarkety, sklepy dyskontowe) oraz na własnych punktach „Wyspy Heyah”;
- promocja: intensywna, zaskakująca kampania reklamowa (zostały wykorzystane w niej trzy media: reklama zewnętrzna, telewizja, radio), bazująca na hasle reklamowym: „Nie gramy na czas”. Łączny koszt kampanii – 25 mln zł;
- procedury obsługi klientów: proste, niesformalizowane („na luzie”) w „Wyspach Heyah” oraz obsłudze *call-center*.

Rezultaty:

Planowane było osiągnięcie 1 mln abonentów do końca 2004 roku. Cel został osiągnięty w ciągu jednego miesiąca od momentu wprowadzenia marki na rynek.

Wzajemna satysfakcja. Celem długofalowej działalności przedsiębiorstwa na rynku powinno być „wychowanie sobie” zadowolonych i lojalnych klientów, którzy będą podstawą rentowności przedsiębiorstwa w długim okresie. Oznacza to, że przedsiębiorstwo realizuje zyski i buduje lepszą pozycję rynkową poprzez zadowolenie i lojalność nabywców.

Zadowolenie i lojalność nabywców są ściśle ze sobą powiązane, ale ich relacje nie są jasno określone. Zadowolenie, powołując się na P. Kotlera (1994), oznacza – „emocjonalną reakcję nabywców, będącą rezultatem porównania osiągniętych korzyści z wcześniejszymi oczekiwaniami”. Natomiast lojalność można definiować według M. Trojanowskiego (2000, s. 31) jako – „wierne przywiązanie nabywców do dostawcy (marki), czego wyrazem są powtarzalne zakupy”. Oznacza to, że nie każdy zadowolony nabywca jest lojalny („wyrachowani”)

i nie każdy lojalny nabywca jest zadowolony („zakładnicy”). Najlepszą kategorią klientów dla firmy stanowią nabywcy „wyznawcy”, a najgorszą „osoby rezygnujące i terroryści” (zob. tabela 4.1.).

Tabela 4.1. Zadowolenie i lojalność nabywców

		Lojalność	
		Niska	Wysoka
Zadowolenie	Wysokie	„Wyrachowani”	„Wyznawcy”
	Niskie	„Osoby rezygnujące i terroryści”	„Zakładnicy”

Źródło: T. Jones, W. Sasser Jr., *Why Satisfied Customer Defect*, “Harvard Business Review” 1995, t. 73, nr 6 z listopada–grudnia, s. 97.

Posiadanie dużej liczby lojalnych i zadowolonych nabywców wobec przedsiębiorstwa czy też marki produktowej przynosi jej określone korzyści.

Po pierwsze, lojalność i zadowolenie klientów pozwalają **zwiększyć sprzedaż**, poprzez to, że nabywcy kupują więcej (w wyniku: efektu inercji, szybszego zakupu nowocześniejszych wersji produktu i wyższego poziomu konsumpcji), skłonni są więcej zapłacić za dany produkt (bowiem są mniej wrażliwi na ceny i za zwiększenie wartości produktu poprzez dodanie usług) oraz przyczyniają się do pozyskiwania nowych klientów (sprzedaż przez rekomendacje).

Po drugie, lojalność i zadowolenie klientów umożliwiają **zredukowanie kosztów**. Wynika to z kilku względów: możliwość ograniczenia wydatków na działalność promocyjną (duża rola pozytywnych wypowiedzi lojalnych nabywców na temat produktów i firmy w mieszance promocyjnej); transakcje z takimi klientami mają w dużym stopniu charakter rutynowy; lepsza pozycja przetargowa w relacjach z pośrednikami handlowymi (co umożliwi ograniczenie wydatków na promocje handlowe); mniejsza wrażliwość nabywców na działania marketingowe konkurentów; przedstawianie przedsiębiorstwu nowych pomysłów przez nabywców (co obniża koszty badawczo-rozwojowe) i ograniczanie intensywności konkurowania w danej branży poprzez kreowanie wysokich kosztów wejścia dla nowych dostawców.

ORIENTACJE PROWADZANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Przedsiębiorstwa w swoich działaniach rynkowych nie zawsze postępują zgodnie z zasadami orientacji (koncepcji) marketingowej. Istnieje siedem różnych konkurencyjnych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, to jest:

produkcyjna, produktowa, adaptacyjna, sprzedażowa, marketingowa, klientowska i marketingu społecznego (zob. tabela 4.2.).

Tabela 4.2. Orientacje prowadzenia działalności gospodarczej

Orientacje	Punkt ciężkości	Instrumenty realizacji	Efekty
Produkcyjna	dostępny i tani produkt	obniżka kosztów produkcji (operacji)	zysk poprzez niskie koszty
Adaptacyjna	produkt możliwy do wytworzenia	przystosowanie do zasobów wytwórczych	zysk poprzez łatwość działania
Produktowa	produkt dobrze wykonany	podwyższanie jakości produktu	zysk poprzez wysoką jakość produktu (i cenę)
Sprzedażowa	produkt	intensywna sprzedaż i promocja	zysk poprzez zwiększanie sprzedaży
Marketingowa	potrzeby nabywców docelowych	zrozumienie, tworzenie i dostarczenie wartości dla nabywców docelowych	zysk poprzez zadowolenie nabywców
Klientowska	potrzeby pojedynczego klienta	zrozumienie, tworzenie i dostarczenie wartości dla pojedynczego klienta przy wykorzystaniu baz danych	zysk poprzez zadowolenie nabywców i kształtowanie wartości życiowej klientów
Marketingu społecznego	nabywca i społeczeństwo jako całość	zrozumienie, tworzenie i dostarczenie wartości dla nabywców docelowych przy uwzględnieniu zasad etycznych	zysk poprzez zadowolenie nabywców i dobro całego społeczeństwa

STRATEGIA MARKETINGOWA – ISTOTA I ELEMENTY SKŁADOWE

Implementacja marketingowej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo jest związana z kształtowaniem strategii marketingowej. Można ją zdefiniować jako: „**koncepcje i sposoby wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa oraz możliwości rynkowych do tworzenia i dostarczenia wartości dla nabywców docelowych**”. Strategia marketingowa składa się z dwóch podstawowych części składowych:

- strategii obsługi rynku produktowego,
- projektowania oferty rynkowej.

Podstawą teoretyczną **strategii obsługi rynku** jest koncepcja marketingu docelowego. Została ona zapoczątkowana przez W. Smitha (1956, s. 3–8)

i polega na tym, że firma przygotowuje swój produkt oraz pozostałe elementy marketingu-mix do konkretnych (wcześniej zdefiniowanych) segmentów rynku. Zgodnie z tą koncepcją, każdy rynek składa się z grup nabywców (segmentów rynków), charakteryzujących się innym zestawem potrzeb i preferencji. Zadaniem marketera jest określenie segmentów, dokonanie wyboru najbardziej atrakcyjnych segmentów dla przedsiębiorstwa i następnie przygotowanie oferty rynkowej, która w największym stopniu będzie dostosowana do oczekiwań docelowych nabywców i pozwoli skuteczniej konkurować z innymi dostawcami na rynku. Ponadto, w każdym segmencie rynku, wybranym do obsługi przez przedsiębiorstwo powinno ono rozwijać własną, specyficzną pozycję, związaną z różnicowaniem oferty i kształtowaniem przewagi konkurencyjnej. To działanie wynika z bardzo ważnej przesłanki: przedstawienia nabywcom oferty firmy inaczej niż to robią aktualni i potencjalni konkurenci, bowiem nie ma nic gorszego dla firmy jak jednorodny produkt, postrzegany przez nabywców jako taki sam, jak konkurentów. To ostatnie działanie jest związane z pozycjonowaniem oferty rynkowej.

Strategia obsługi rynku jest związana z trzema etapami analityczno-decyzyjnymi (zob. tabela 4.3.).

- segmentacja rynku: jest to podział rynku według określonego zestawu kryteriów na relatywnie jednorodne (homogeniczne) grupy nabywców;
- wybór rynku docelowego: jest związany z określeniem atrakcyjności wyróżnionych segmentów i wyborem koncepcji obsługi rynku;
- pozycjonowanie oferty: jest to działalność, polegająca na tworzeniu wartości i wizerunku oferty firmy na danym rynku docelowym, prowadząca do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w umysłach klientów poprzez zróżnicowanie oferty i kreowanie przewagi konkurencyjnej.

Tabela 4.3. Strategia obsługi rynku – etapy analityczno-decyzyjne

Segmentacja rynku	Identyfikacja kryteriów segmentacji Przeprowadzenie segmentacji rynku Określenie profilu segmentów rynku
Wybór rynku docelowego	Ocena atrakcyjności segmentów rynku Wybór koncepcji obsługi rynku
Pozycjonowanie oferty	Identyfikacja instrumentów różnicowania Określenie pozycji rynkowej dostawców Wybór pozycji rynkowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Kotler, op. cit., s. 243.

Drugi element strategii marketingowej **projektowanie oferty rynkowej** (marketingu-mix, mieszanki marketingowej) jest związany z tworzeniem i dostarcze-

niem wartości dla nabywców docelowych, z uwzględnieniem strategii pozycjonowania, składającej się z czterech podstawowych instrumentów: produkt, cena, dystrybucja i promocja¹.

Literatura

- Drucker P.F., *Praktyka Zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
- Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1987.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- McCarthy E., Perrault W., *BasicMarketing. A Managerial Approach*, wyd. 8, Irwin, Homewood 1984.
- Smith W., *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, "Journal of Marketing" 1956, t. 21 z lipca.
- Trojanowski M., *W kierunku budowania więzi z klientem – nowe wyzwanie dla marketingu*, w: *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.

¹ Oferta rynkowa składająca się z czterech elementów jest najczęściej stosowanym modelem w teorii marketingu. Jej twórcą był E. McCarthy (1984).

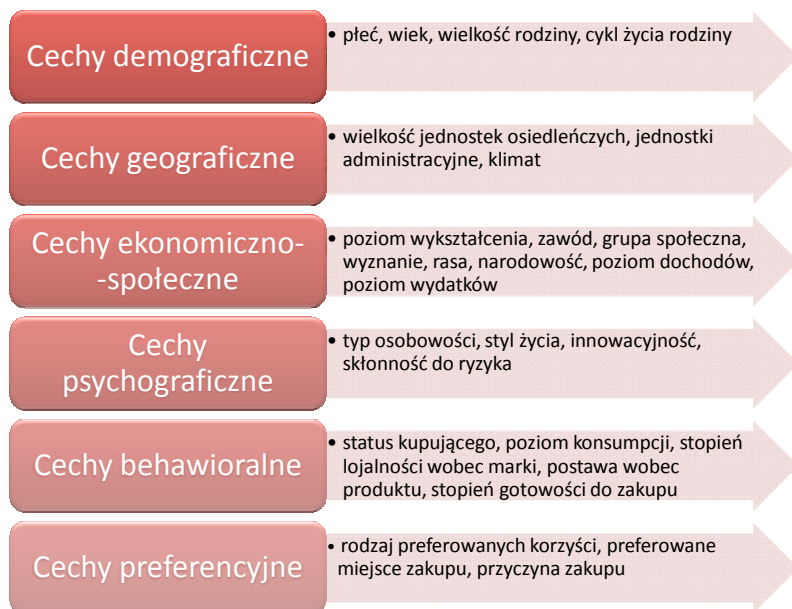
4.2. STRATEGIA OBSŁUGI RYNKU

SEGMENTACJA RYNKU

Identyfikacja kryteriów segmentacji rynku. Segmentacja rynku jest związana z wyborem cech opisujących nabywców, różnicujących ich w dużym stopniu, czyli pozwalających wyznaczyć wyraźnie różniące się od siebie segmenty rynku. Takie cechy będziemy określać mianem bazy albo kryterium segmentacyjnym. Pozostałe cechy, opisujące nabywców, pełnią rolę deskryptorów. Ze względu na duże różnice występujące na rynku konsumpcyjnym i organizacyjnym należy operować oddzielnym zestawem kryteriów (cech) dla obu rodzajów rynków.

Na rynku konsumpcyjnym przedsiębiorstwo ma do wyboru różnorodne cechy opisujące nabywców na danym rynku, które można wykorzystać w procesie segmentacji rynku (zob. rysunek 4.6.).

Rysunek 4.6. Kryteria segmentacyjne na rynku konsumpcyjnym



Do najłatwiejszych w użyciu, ze względu na możliwości korzystania w przypadku tych cech z danych statystycznych, można zaliczyć cechy: demograficzne,

geograficzne oraz ekonomiczno-społeczne. Bazuje się wówczas na założeniu, że osoby o podobnych profilach ze względu na te cechy mają zbliżone preferencje i w podobny sposób zachowują się na rynku. Oczywiście, w niektórych sytuacjach rynkowych takie założenie jest ryzykowne, co jest istotną słabością tych kryteriów segmentacyjnych (zob. przykład 4).

Przykład 4. Segmentacja rynku – samochody (General Motors)

W latach dwudziestych XX wieku Alfred Sloan ograniczył ofertę produktową firmy General Motors do pięciu marek, które zostały wyraźnie wyodrębnione ze względów technicznych (wielkość samochodu, pojemność silnika, wyposażenie dodatkowe) i cenowych. Każda z marek była adresowana do innego segmentu dochodowego. Oferta GM przedstawiała się wówczas następująco:

- Chevrolet (450–600 dolarów),
- Pontiac (600–900 dolarów),
- Buick (900–17000 dolarów),
- Oldsmobile (1700–2500 dolarów),
- Cadillac (2500–3500 dolarów).

Jest to przykład jednej z pierwszej świadomej segmentacji rynku. Takie podejście do działalności marketingowej przyniosło firmie GM sukces rynkowy i pozycję lidera na rynku samochodów osobowych w USA na wiele lat.

Źródło: J. Trout, *Wielkie marki – wielki kłopot*, IFC Press, Kraków, s. 36–37.

Lepsze wyniki segmentacji rynku dają kryteria bazujące na cechach psychograficznych, behawioralnych i preferencyjnych. Odzwierciedlają one w lepszy sposób zachowania rynkowe oraz strukturę preferencji nabywców. Podstawowym ograniczeniem w przypadku tych cech jest konieczność przeprowadzenia kosztownych i złożonych badań marketingowych. Ponadto, te badania muszą być uzupełnione analizą statystyczną, która jest realizowana za pomocą zaawansowanych technik analitycznych (zob. przykład 5).

Przykład 5. Segmentacja rynku – zegarki

Przykładowa segmentacja rynku zegarków bazująca na kryterium korzyści oferty:

- segment nabywców nastawionych na oszczędności. Osoby należące do tej grupy chciałyby zapłacić możliwie jak najniższą cenę za zegarek, który będzie w sposób poprawny realizował swoją podstawową funkcję pomiaru czasu;
- segment nabywców nastawionych na trwałość i jakość. Potencjalni klienci w tej grupie cenią sobie jakość, dobre wykonania, wykorzystanie dobrych

materiałów (komponentów) oraz, co jest najważniejsze, możliwość użytkowania w długim okresie. Za te cechy nabywcy z tego segmentu są w stanie zapłacić więcej;

- segment nabywców nastawionych na status społeczny. W tym przypadku zegarek musi być znanej marki, charakteryzować się wyszukaniem wzornictwem, złotą lub diamentową kopertą, wysoką ceną. W tym przypadku na pierwszym planie są cechy emocjonalne, a nie cechy racjonalne.

Źródło: D. Yankielovitz, *New Criteria for Market Segmentation*, "Harvard Business Review" 1964, t. 21, nr 2, marzec–kwiecień, s. 84–85.

Na rynkach instytucjonalnych (organizacyjnych) należy posługiwać się innym zestawem cech (kryteriów). Wynika to przede wszystkim z innych cech charakterystycznych podmiotów rynkowych oraz z innych zachowań zakupowych. Klasyfikacja cech (kryteriów) segmentacyjnych przedstawiona poniżej opiera się na założeniu, że punktem wyjścia w procesie segmentacji są cechy podstawowe (a wśród nich: sfera działania oraz wielkość organizacji). Następnie są stosowane kryteria segmentacyjne z pozostałych grup (cechy: operacyjne, związane z podejściem do zaopatrzenia, osobowe). Z punktu widzenia odtworzenia w najpełniejszy sposób struktury preferencji nabywców najbardziej polecane powinno być kryterium związane z korzyściami. Ze względu jednak na ograniczone możliwości przeprowadzenia badań ilościowych na rynkach organizacyjnych, firmy relatywnie rzadko wykorzystują te cechy w procesie segmentacji (zob. rysunek 4.7.).

Rysunek 4.7. Kryteria segmentacyjne na rynku instytucjonalnym



Metody przeprowadzenia segmentacji rynku można uporządkować z punktu widzenia trzech zmiennych: ilości wykorzystanych kryteriów, sposobów wykorzystania kryteriów oraz rodzajów wykorzystanych danych rynkowych (zob. tabela 4.4.).

Tabela 4.4. Metody przeprowadzenia segmentacji rynku

	Jednokryterialne	Wielokryterialne	
		Hierarchiczne	Równoległe
Podejście subiektywne	Podejście proste	Podejście wielofazowe	Podejście macierzowe
Badania empiryczne		Podejście badawcze	

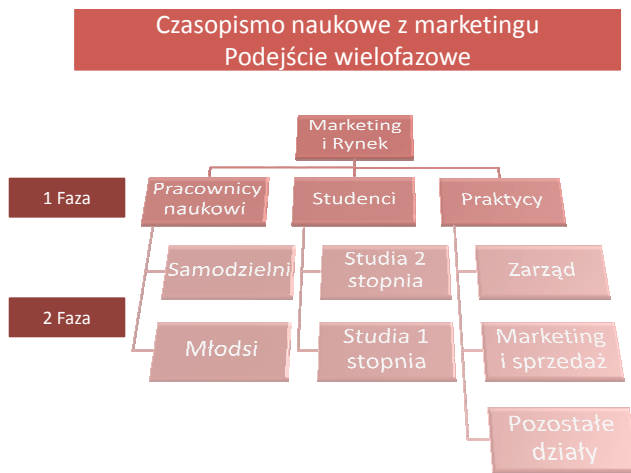
Podejście proste polega na przedstawieniu wszystkich grup nabywców, które można wyróżnić przy zastosowaniu jednego kryterium segmentacyjnego. Podstawową zaletą tej metody jest jej prostota. Natomiast kluczowe ograniczenie jest związane z wyborem takiego kryterium (przede wszystkim na podstawie doświadczenia i intuicji kadry menedżerskiej), które pozwoli w sposób kompletny przedstawić zróżnicowanie rynku i wyróżnić wszystkie możliwe segmenty rynku. W niektórych sytuacjach analiza subiektywna może być wzmocniona przez dane statystyczne – pod warunkiem, że firma zdecyduje się na kryterium należące do grupy demograficznej, geograficznej lub socjoekonomicznej na rynku konsumpcyjnym, a na rynku organizacyjnym zostanie wybrane kryterium z cech ogólnych (na przykład branża, wielkość podmiotu). Wtedy pojawia się możliwość pomiaru wielkości poszczególnych segmentów rynku (zob. rysunek 4.8.).

Rysunek 4.8. Podejście proste – przykładowa segmentacja rynku



Podjęcie wielofazowe pozwala na precyzyjniejsze zdefiniowanie segmentów rynku niż podejście proste. Prowadząc wielofazową segmentację rynku można wyodrębnić wąsko zdefiniowane segmenty rynku (nisze rynkowe). Jest to związane z wykorzystaniem hierarchicznej struktury rynku. Oznacza to, że segmentację rynku rozpoczyna się od kryteriów mających charakter ogólny, przechodząc stopniowo (fazowo) do bardziej szczegółowych. Podobnie jak w podejściu prostym, gdy wykorzystamy odpowiednie kryteria segmentacyjne, istnieje możliwość wykorzystania danych statystycznych, co pozwoli na pomiar wielkości poszczególnych segmentów (zob. rysunek 4.9).

Rysunek 4.9. Podjęcie wielofazowe – przykładowa segmentacja rynku



Podjęcie macierzowe. Podobnie jak w podejściu wielofazowym kryteria segmentacyjne są wybierane *a priori*. Jednakże w przypadku tej metody, kryteria, służące do tworzenia segmentów rynku są wykorzystywane równolegle. Oznacza to, że segmenty rynku ujawniają się wewnątrz macierzy. To podejście, podobnie jak wielofazowe, umożliwi określenie szczegółowej zdefiniowanych segmentów w relacji do podejścia prostego. Jednakże mnożenie kryteriów segmentacji w przypadku tego podejścia może przyczynić się do „zaciemnienia obrazu” rynku. Oznacza to konieczność skupienia się tylko na kilku ważnych kryteriach segmentacyjnych (zob. rysunek 4.10.).

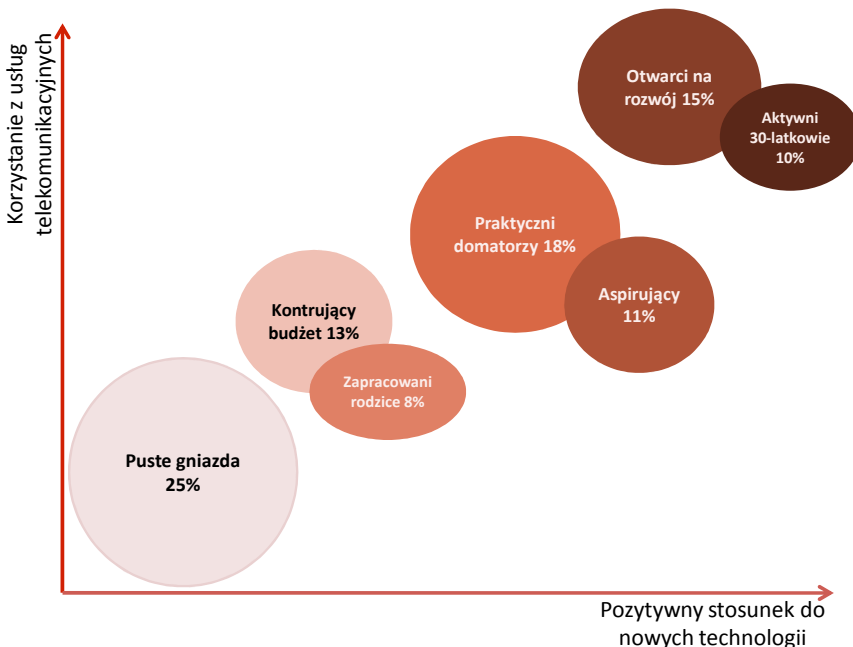
Podjęcie badawcze bazuje na badaniach marketingowych (składających się z badań jakościowych i ilościowych), które prowadzą do wyodrębnienia segmentów rynku. Jest to najdroższe i najbardziej czasochłonne podejście, ale umożliwia ono określenie segmentów rynku, które w dużym stopniu odpowiadają specyfice zróżnicowania potrzeb i preferencji na danym rynku produktowym (zob. rysunek 4.11.).

Rysunek 4.10. Podejście macierzowe – przykładowa segmentacja rynku

Czasopismo naukowe z marketingu
Podejście macierzowe

		Podstawowa korzyść oczekiwana przez czytelnika	
		Poszukujący skomplikowanych tekstów naukowych	Poszukujący prostszych tekstów naukowych (z elementami praktyki)
Zawód	Pracownicy naukowi	Badacze	Dydaktycy
	Studenci	Pusty segment rynku	Piszący prace
	Praktycy	Pusty segment rynku	Praktycy

Rysunek 4.11. Podejście badawcze – segmentacja usług telekomunikacyjnych (gospodarstwa domowe)



Źródło: Materiały wewnętrzne TP SA 2007.

- Najczęściej można wyróżnić następujące etapy w tej procedurze:
- wykonanie badań jakościowych w celu określenia motywacji, typowych zachowań rynkowych nabywców oraz czasami wstępnych kryteriów segmentacyjnych (które w dalszej fazie będą weryfikowane);
 - opracowanie kwestionariusza do badań ilościowych i ich przeprowadzenie;
 - analizowanie zebranych danych, pozwalające wyznaczyć segmenty rynku (na przykład analiza skupień);
 - przeprowadzenie badania jakościowego, pozwalającego na dokładniejsze opisanie segmentów rynku oraz ich nazwanie.

Określenie profilu segmentów rynku. Każdy segment rynku, będący w polu zainteresowania przedsiębiorstwa, musi być dokładnie opisany (wyprofilowany). W tym celu są wykorzystywane deskryptory związane z cechami geograficznymi, demograficznymi, ekonomiczno-społecznymi, psychograficznymi, behawioralne i preferencyjne. Dokładny opis segmentów rynku umożliwi nie tylko określenie jego wielkości, lecz także, co jest szczególnie ważne, ułatwia projektowanie oferty rynkowej (marketingu-mix) (zob. przykład. 6).

Przykład 6. Profilowanie segmentów rynku – usługi telekomunikacyjne (gospodarstwa domowe)

Segment „Puste Gniazdo” 25% populacji

Kryteria segmentacyjne:

Korzystanie z usług telekomunikacyjnych:

- telefon stacjonarny – 71% (średni poziom),
- telefon mobilny – 25% (niski poziom),
- komputer – 5% (niski poziom),
- Internet – 2% (niski poziom),
- płatna telewizja 30% (niski poziom),
- wydatki na usługi telekomunikacyjne 76 zł (niski poziom);

Stosunek do nowych technologii:

- najniższe zainteresowanie nowymi technologiami;

Cechy opisujące segment rynku (deskryptory):

- samotni lub pary, przeważnie na emeryturze,
- bez dzieci w domu,
- najniższa pozycja społeczna spośród wszystkich grup,
- wykształcenie głowy rodziny: najczęściej tylko podstawowe (46%),
- niewielka aktywność, głównie w domu (oglądanie TV),
- stosunkowo rzadko spotykają się z rodziną lub przyjaciółmi,
- liczą się z pieniędzmi – zwracają uwagę, ile wydają i na co,

- sytuacja ekonomiczna: połowa gospodarstw ma miesięczne dochody niższe niż 1000 zł,
- telewizor to podstawowy sprzęt domowy, 17% ma odtwarzacz wideo, ale rzadko wypożyczają jakiegokolwiek filmy.

Źródło: Materiały wewnętrzne TP SA 2007.

WYBÓR RYNKU DOCELOWEGO

Ocena atrakcyjności segmentów rynku. Wszystkie wyodrębnione segmenty, między innymi według K. Podstawki (2008) powinny być ocenione pod względem:

- **opłacalności:** chodzi tutaj o oszacowanie wielkości popytu dla każdego segmentu i określenie spodziewanej przychodowości ze sprzedaży na poszczególnych segmentach;
- **zgodności** preferencji segmentów z wyróżnikami oferty rynkowej i mocnymi stronami przedsiębiorstwa;
- **intensywności konkurencji**, z którą (w różnym stopniu) spotyka się przedsiębiorstwo w tych segmentach (im mniejsza – tym atrakcyjność segmentu większa);
- **kosztów obsługi** każdego z segmentów, rozumianych jako marketingowe (dystrybucyjne, promocyjne, również w części – cenowe) koszty dotarcia do docelowych nabywców i nakłady konieczne dla uzyskania zakładanych wielkości sprzedaży. Oczywiście, im niższe szacowane koszty, tym atrakcyjność obsługi segmentu jest wyższa.

Ocena atrakcyjności segmentów rynku może być przeprowadzona za pomocą metody rankingowej, w której ocena 1 (oznacza najlepszy segment rynku z punktu widzenia danego kryterium oceny), a ocena najwyższa (oznacza najgorszy segment rynku ze względu na dane kryterium atrakcyjności). Segment, który uzyskał łączną najniższą ocenę rankingową stanowi najbardziej atrakcyjny segment rynku do obsługi przez przedsiębiorstwo (zob. tabela 4.5.).

Koncepcje obsługi rynku. Ze względu na liczbę wybranych segmentów rynku można wyróżnić trzy podstawowe koncepcje obsługi rynku (zob. przykład 7):

- **marketing skoncentrowany:** wówczas do obsługi jest wybrany tylko jeden segment rynku, najbardziej atrakcyjny dla przedsiębiorstwa na danym rynku produktowym. Takie podejście wybierają najczęściej małe firmy, mające ograniczone zasoby. W takiej sytuacji firma, stosująca to rozwiązanie może osiągnąć silną pozycję i dobrą reputację w danym segmencie rynku. Skuteczność tej strategii zależy od dwóch warunków: znalezienia segmentu o niskim stopniu konkurencyjności i relatywnie wysokiej opłacalności oraz unikania firm obsługujących cały rynek;

- **marketing selektywny**: jest związany z wyborem co najmniej dwóch, ale nie wszystkich, segmentów rynku, mających największą atrakcyjność. W takiej sytuacji firma wybiera takie segmenty rynku, między którymi istnieje duże podobieństwo. Dzięki tej koncepcji istnieje możliwość uniknięcia ryzyka, które jest związane z obsługą tylko jednego segmentu rynku. Skuteczność tej strategii zależy od: wyboru podobnych segmentów rynku, unikania konfrontacji z firmami obsługującymi cały rynek oraz przygotowania specyficznej oferty rynkowej dla wybranych segmentów rynku (czasami może się to wiązać ze stosowaniem różnych marek produktowych);
- **marketing pełnozakresowy**: wówczas firma decyduje się na obsługę każdego z występujących na rynku segmentów. Celem tej strategii jest konkurowanie na całej szerokości i długości rynku. Skuteczność tej strategii jest związana z: silną pozycją rynkową i finansową firmy, opracowaniem odrębnych planów marketingowych dla wyróżnionych segmentów rynku oraz stosowaniem strategii wielu marek produktowych (zwłaszcza na rynkach konsumpcyjnych).

Tabela 4.5. Ocena atrakcyjności segmentów rynku – metoda rankingowa (przykładowa ocena)

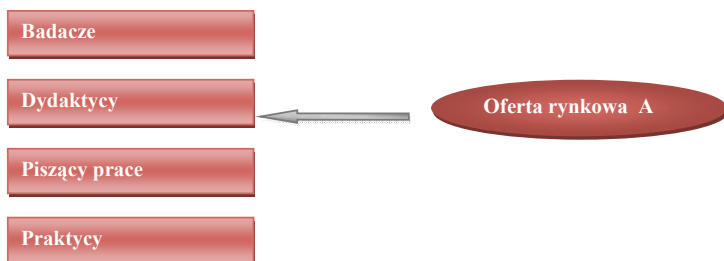
Czasopismo naukowe z marketingu Segmenty rynku wyodrębnione przy pomocy podejścia macierzowego				
	Badawcze	Dydaktycy	Piszący prace	Praktycy
Opłacalność	4	3	2	1
Zgodność	2	1	3	4
Intensywność konkurowania	1	2	3	4
Koszty obsługi	2	1	3	4
Suma rankingowa	9	7	11	13
Kolejność dogodności obsługi	2	1	3	4

Przykład 7. Koncepcje obsługi rynku – czasopismo naukowe z marketingu

Wydawca czasopisma naukowego z marketingu może wybrać kilka opcji obsługi rynku (czyli definiowania rynku docelowego), ze względu na stopień atrakcyjności segmentów rynku i stopień podobieństwa segmentów rynku (możliwość wydawania jednego tytułu):

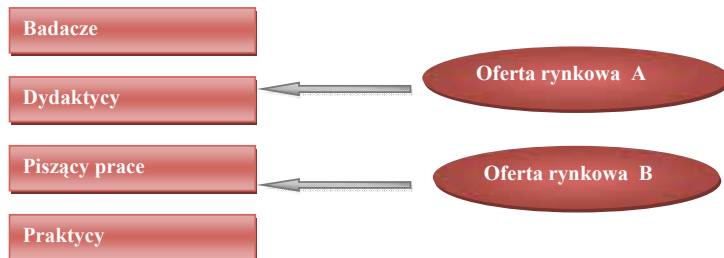
1. Marketing skoncentrowany (dydaktycy)

W przypadku ograniczonych zasobów jest to najbardziej prawdopodobna koncepcja obsługi rynku, ze względu na najwyższą atrakcyjność tego segmentu rynku.



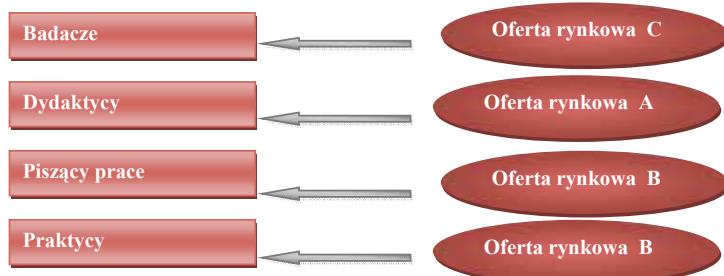
2. Marketing selektywny (dydaktycy i piszący prace)

Ze względu na podobieństwo segmentów rynku (z punktu widzenia na stopień skomplikowania tekstów) większe wydawnictwo może nastawić się na obsługę tych dwóch segmentów rynku. Obsługa segmentu może być realizowana za pomocą jednego tytułu. Pracownicy należący do segmentu dydaktycy mogą wspierać zainteresowanie tym czasopismem studentów, poprzez polecanie artykułów z tego tytułu.



3. Marketing pełnozakresowy (wszystkie segmenty rynku)

Brak możliwości obsługi wszystkich segmentów rynku za pomocą jednego tytułu. Wydawnictwo będzie musiało prowadzić dwa lub trzy odrębne tytuły, aby sprawnie obsługiwać tak zdefiniowany rynek docelowy.



POZYCJONOWANIE OFERTY RYNKOWEJ

Identyfikacja instrumentów różnicowania. Pierwszym etapem procesu pozycjonowania oferty rynkowej jest określenie, jakie atrybuty (cechy) oferty w największym stopniu przyczynią się do tworzenia i dostarczenia wartości dla nabywców docelowych. Punktem wyjścia do tej identyfikacji jest precyzyjne określenie struktury preferencji nabywców z segmentu docelowego oraz stosowanych instrumentów różnicowania przez konkurentów. Instrumenty różnicowania można określić jako: atrybuty oferty (produktowe, usługowe i cenowe), cechy przedsiębiorstwa (firmowe) i cechy odnoszące się do pozycji na rynku (rynkowe), pozwalające na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa od ofert konkurentów w segmentach docelowych (zob. tabela 4.6.).

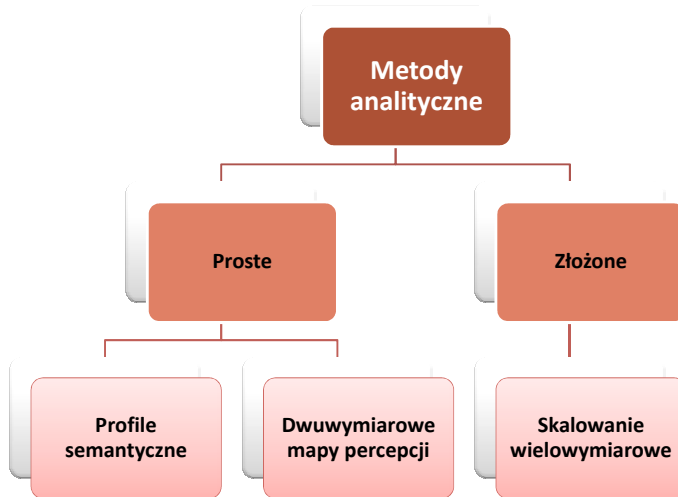
Tabela 4.6. Instrumenty różnicowania – klasyfikacja

Instrumenty różnicowania	
Atrybuty oferty – produktowe	korzyści dla klienta, parametry użytkowe zgodność ze standardami, trwałość, niezawodność, funkcje dodatkowe, składniki, sposób wytwarzania, uniwersalność, łatwość naprawy, prostota, dziedzictwo marki, innowacyjność, indywidualizacja, miejsce produkcji, stylizacja (wzornictwo)
Atrybuty oferty – usługowe	kompetencyjność, wiarygodność, uprzejmość, szybkość reakcji, komunikatywność, elastyczność, dostępność
Atrybuty oferty – cenowe	niskie ceny, niskie koszty transakcyjne, niskie koszty ekonomiczne, wysoka cena, wartość dla klienta
Instrumenty firmowe	reputacja przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna, zasięg geograficzny działania, zróżnicowanie oferty produktowej
Instrumenty rynkowe	pozycja na rynku, bycie pierwszym na rynku, popularność, typowy użytkownik (klient), produkt używany przez znane osobistości

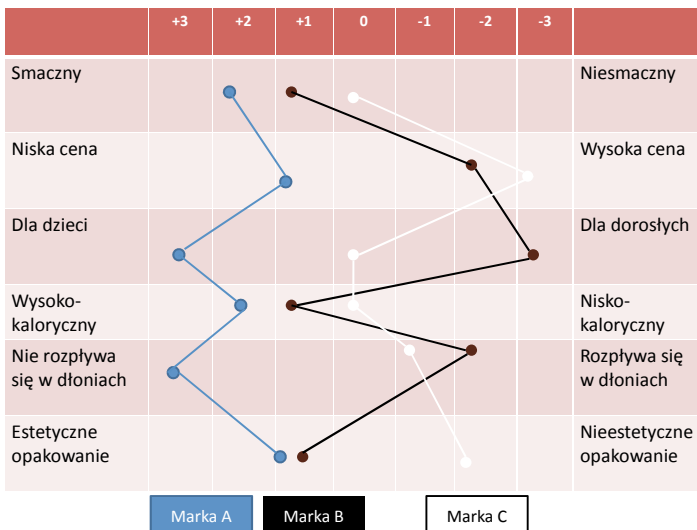
Określenie pozycji rynkowej dostawców. Do pomiaru pozycji rynkowej dostawców (danej firmy w porównaniu z pozycją konkurentów) można wykorzystać wiele technik analitycznych, które można podzielić na proste i złożone. Do tej pierwszej grupy zalicza się: profile semantyczne i dwuwymiarowe mapy percepcji, natomiast do drugiej: skalowanie wielowymiarowe (rysunek 4.12.).

Profile semantyczne związane są z prezentacją graficzną na określonej skali (najczęściej 5- lub 7-elementowej) posiadania przez analizowane marki określonych cech, związanych z istotnymi instrumentami różnicowania w danej branży (zob. rysunek 4.13.).

Rysunek 4.12. Metody analityczne wykorzystywane do przedstawiania pozycji rynkowej dostawców



Rysunek 4.13. Przykładowy profil semantyczny trzech marek na rynku batonów czekoladowych

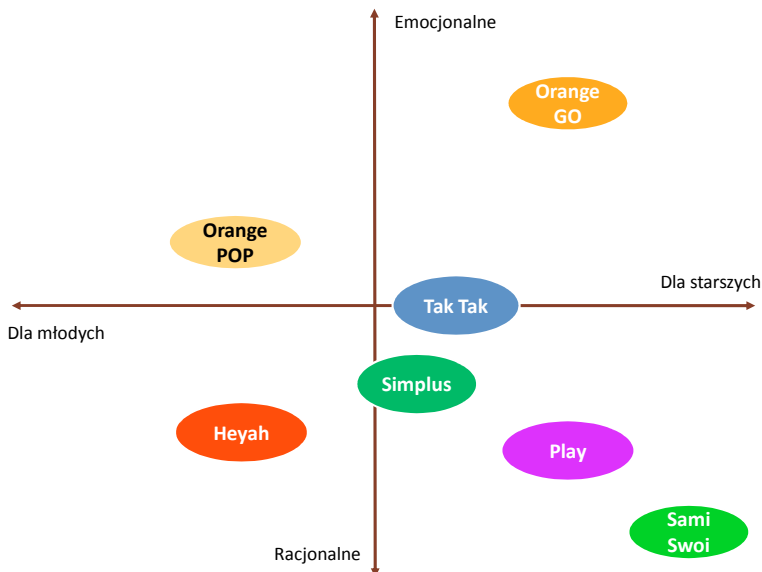


Na podstawie profilu semantycznego trzech marek można określić podstawowe możliwości związane ze strategią pozycjonowania. Marka A ma największe pole manewru, gdyż jej strategia pozycjonowania może opierać się aż na czterech instrumentach różnicowania: smaczny, dla dzieci, wysokokaloryczny i nie

rozpływa się w dłoniach. Marka B ma mniejsze możliwości, gdyż jej strategia pozycjonowania może się opierać na różnicy, opisującej konsumentów – baton dla dorosłych. Z kolei marka C musi poszukać innych instrumentów różnicowania swojej oferty lub dokonać znacznych zmian w swojej działalności marketingowej (zwłaszcza na poziomie produktu), gdyż analizowane wymiary w profilu semantycznym nie stwarzają możliwości wyboru pozycji, która opierałaby się na pozytywnych elementach oferty rynkowej tej marki.

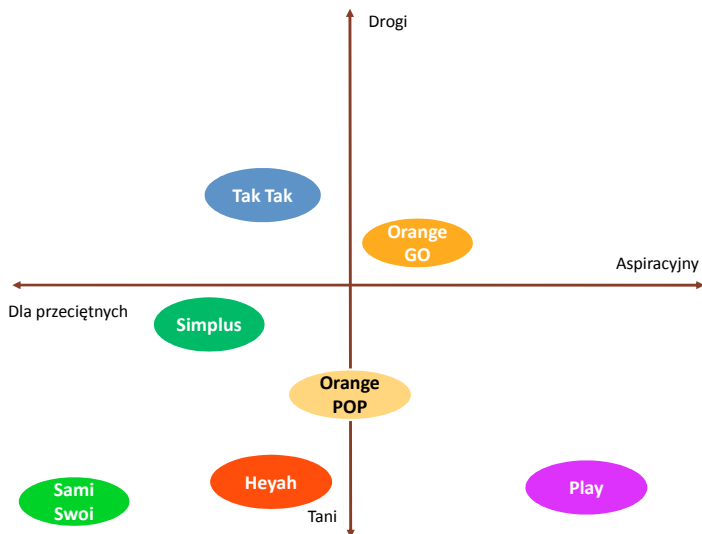
Dwuwymiarowe mapy percepcji związane są z ukazaniem wyników badań na przestrzeni przedstawiającej dostosowanie ofert rynkowych dostawców do dwóch cech związanych z najistotniejszymi instrumentami różnicowania. Na przykład na rynku telefonii komórkowej na kartę w Polsce w 2008 roku pozycję poszczególnych marek można opisać za pomocą następujących wymiarów: wiek typowego użytkownika (dla młodszych, dla starszych), wydźwięk przekazu komunikacji marketingowej (racjonalny, emocjonalny), cena oferty (droga, tania), stopień aspiracyjności (aspiracyjna, dla przeciętnych), stopień skomplikowania oferty (prosta, skomplikowana) oraz stopień innowacyjności oferty (innowacyjna, standardowa) (zob. rysunki 4.14., 4.15. i 4.16.).

Rysunek 4.14. Pozycjonowanie ofert operatorów telefonii komórkowej na kartę w Polsce (w 2008 roku) ze względu na: wiek typowego użytkownika i wydźwięk przekazu komunikacji marketingowej



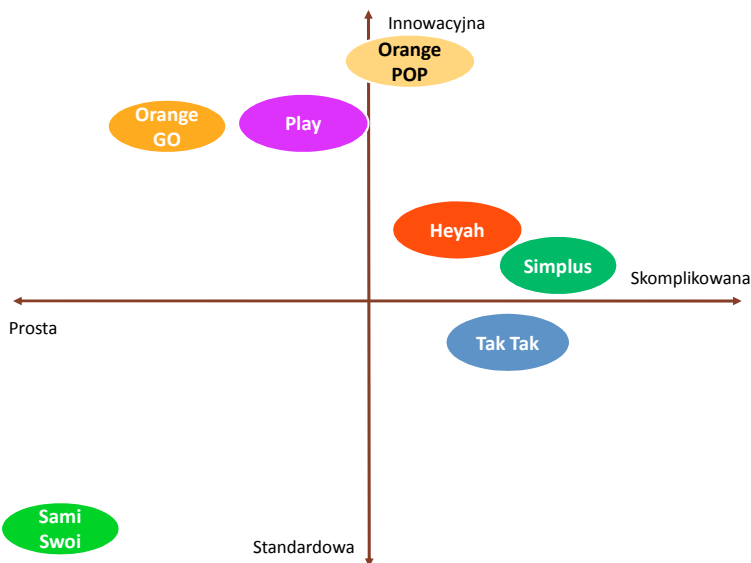
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz działań marketingowych operatorów oraz M. Kupidura, *Segmentacja rynku i pozycjonowanie ofert przeplaconych na rynku telefonii komórkowej w Polsce*, praca magisterka, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2008, s. 81.

Rysunek 4.15. Pozycjonowanie ofert operatorów telefonii komórkowej na kartę w Polsce (w 2008 roku) ze względu na: cenę oferty i stopień aspiracyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz działań marketingowych operatorów oraz M. Kupidura, op. cit. s. 82.

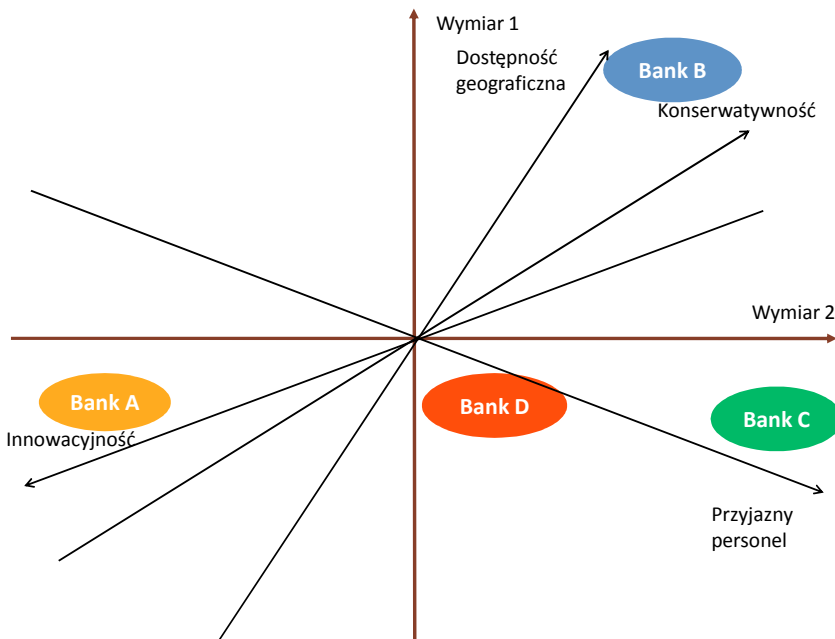
Rysunek 4.16. Pozycjonowanie ofert operatorów telefonii komórkowej na kartę w Polsce (w 2008 roku) ze względu na: stopień skomplikowania i innowacyjności oferty



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz działań marketingowych operatorów oraz M. Kupidura, op. cit., s. 83.

Skalowanie wielowymiarowe umożliwia określenie „przestrzeni percepcyjnej”, w której są lokalizowane poszczególne marki oraz wektory obrazujące określone cechy (instrumenty różnicowania). Analiza takiej przestrzeni pozwala na określenie pozycji marek wobec określonych cech, a także ich stopnia podobieństwa (i tym samym możliwości identyfikacji najbliższego konkurenta). Na przykład na rynku usług bankowych można wyróżnić następujące instrumenty różnicowania: konserwatywność, innowacyjność, dostępność geograficzną i przyjazny personel. Bank A może się pozycjonować jako bank innowacyjny, który szybko wprowadza nowe produkty bankowe, bank B zajmuje pozycję banku, mającego wysoką dostępność geograficzną usług bankowych oraz konserwatywnego, bank C może budować swoją pozycję rynkową, opierając się na – przyjaznym personelu, natomiast bank D nie ma wyrazistej pozycji rynkowej i jego możliwości budowania strategii pozycjonowania są najmniejsze (zob. rysunek 4.17.).

Rysunek 4.17. Skalowanie wielowymiarowe usługi bankowe (przykład hipotetyczny)



Wybór pozycji rynkowej jest związany z tworzeniem strategii pozycjonowania. Polega on na: określeniu liczebności instrumentów różnicowania, które są brane pod uwagę przy tworzeniu strategii pozycjonowania, wyborze tych instrumentów różnicowania, które pozwolą firmie (marce) zająć najlepszą pozycję na rynku (w „umysłach” klientów) oraz wyznaczeniu sposobu pozycjonowania (zob. rysunek 4.18.).

Rysunek 4.18. Wybór pozycji rynkowej – podstawowe decyzje

Jak podaje Philip Kotler (1994) można wybrać trzy opcje działania w przypadku określenia liczebności różnic:

- jednowymiarowe pozycjonowanie: związane to jest ze stworzeniem unikalnej propozycji sprzedażowej dla danego produktu/marki, polega na wyborze jednej cechy (atributu) oferty i dążeniu do zdobycia pozycji lidera z punktu widzenia tej cechy;
- dwuwymiarowe pozycjonowanie: wówczas pozycjonowanie produktu jest oparte na dwóch cechach różnicujących ofertę firmy na danym rynku, przy czym powinny to być cechy, między którymi istnieje logiczny związek;
- trzywymiarowe pozycjonowanie: w tej sytuacji decydujemy się na pozycjonowanie produktu opierając się na trzech wymiarach, przy czym istnieje wówczas zagrożenie utraty wiarygodności i wyrazistości pozycjonowania.

Wybrane różnice (instrumenty różnicowania) jako podstawa strategii pozycjonowania powinny spełniać następujące wymagania. Powinny one być:

- ważne (istotne): dostarczają znacznych korzyści dla docelowych nabywców;
- wyróżniające: nie są oferowane przez inne firmy lub są oferowane przez nasze przedsiębiorstwo w odrębny sposób;
- bezpieczne: są trudne do podrobienia przez konkurentów;
- powiązane: są w logicznym związku z innymi cechami wyróżniającymi danego dostawcę na rynku;
- uzupełniające wymagania:
 - komunikatywne: są zrozumiałe i widoczne dla docelowych nabywców,
 - dostępne: docelowy nabywca jest w stanie za nie zapłacić,
 - zyskowne: wprowadzenie różnicy jest opłacalne dla przedsiębiorstwa.

Strategie pozycjonowania mogą być realizowane na rynku przez trzy podstawowe rozwiązania (zob. przykład 8):

- strategia wzmocnienia dotychczasowej pozycji: polegająca na kontynuacji dotychczasowej strategii pozycjonowania;
- strategia poszukiwania nowej pozycji: polegająca na poszukiwaniu nowej, niezdobytej pozycji w świadomości nabywców, jest to związane z poszukiwaniem „luki rynkowej”;
- strategia repozycjonowania konkurencji: polegająca na podważeniu istotnej cechy przypisywanej konkurentom.

Przykład 8. Strategia pozycjonowania marki Porsche

Marka Porsche była przez wiele lat pozycjonowana jako dwuosobowy samochód sportowy. Taka strategia pozycjonowania była konsekwentnie realizowana przez wiele lat. Efektem jej było zajęcie przez markę Porsche pozycji numer jeden na rynku małych samochodów sportowych na świecie. Rozszerzenie marki Porsche oraz wejście na nowe segmenty rynku samochodowego (na przykład samochodów typu SUV) wymusiło zmianę strategii pozycjonowania. Obecnie Porsche (na początku XXI wieku) jest pozycjonowane jako sportowy samochód do codziennej jazdy. W ramach takiej strategii mieszczą się małe samochody sportowe: 911, Boxter i Cayman, SUV – Cayenne oraz limuzyna Panamera. Oznacza to, że strategia pozycjonowania marki Porsche ma charakter dwuwymiarowy i bazuje na następujących różnicach: doskonałe osiągi i przyjemność z codziennej jazdy samochodem sportowym. Dwie podstawowe różnice są uzupełniane przez inne cechy oferty, które są w logicznym związku z nimi: zaawansowane rozwiązania technologiczne, wysoka jakość, komfort jazdy, ekologiczność, prestiż, kraj pochodzenia, dreszczyk emocji i ekscytacja. Jest to przykład strategii poszukiwania nowej pozycji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Trout, W. Jankowski, M. Ciał, B. Serafiński, *Pozycjonowanie: co się zmieniło?*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2006 r., s. 57; A. Niesłuchowska, *Pozycjonowanie marek luksusowych na przykładzie Porsche*, praca magisterska, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2009, s. 115–117.

Literatura

- Podstawka K., *Marketing menedżerski – standardy, procedury, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008, s. 95.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 283.
- Ries A., Trout J., *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books, New York 1982.

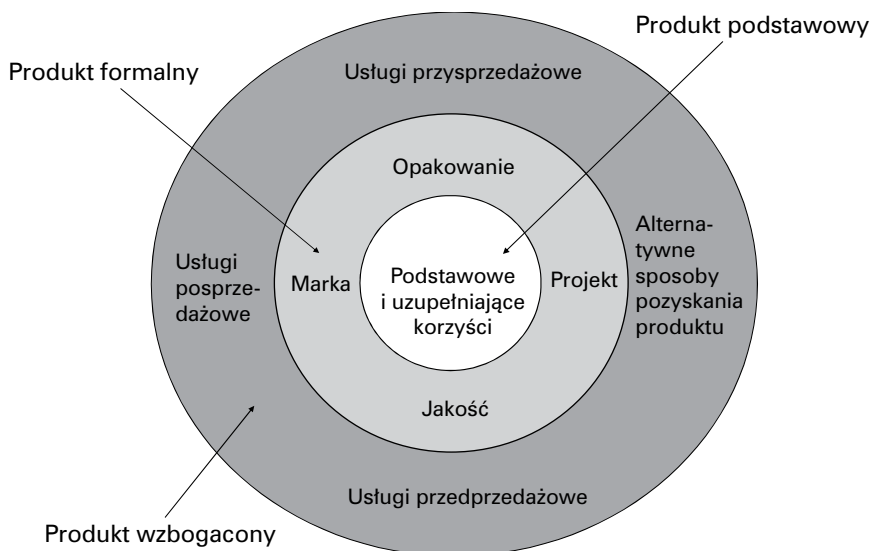
4.3. PROJEKTOWANIE OFERTY RYNKOWEJ (MARKETINGU-MIX)

PROJEKTOWANIE PRODUKTU

W przypadku każdego produktu musi być zaprojektowany zestaw atrybutów, za pomocą których będzie on oddziaływał na nabywców docelowych. Im on będzie atrakcyjniejszy dla nabywców docelowych, tym większe będzie prawdopodobieństwo sukcesu danego produktu w zestawieniu z wyrobami innych konkurentów. Planując ten zestaw atrybutów, marketer – jak podaje Krzysztof Podstawka (2008, s. 115) – powinien myśleć w kategoriach **trzech poziomów (warstw) produktu indywidualnego** (zob. rysunek 4.19.):

- produktu podstawowego (rdzeń produktu),
- produktu formalnego,
- produktu wzbogaconego.

Rysunek 4.19. Produkt indywidualny – trzy warstwy



Produkt podstawowy. Jest to zestaw korzyści, oferowanych nabywcom za pomocą określonego produktu. Na ten zestaw składa się podstawowa (zasadnicza) korzyść oraz grupa uzupełniających korzyści.

Podstawowa korzyść jest związana najczęściej z istotą produktu i podstawową potrzebą zaspokajaną przez dany produkt. Na przykład: podstawową korzyścią w przypadku **wiertarki** jest możliwość robienia otworów, **kosmetyków** może być to nadzieja bycia pięknym, **hotelu** – będzie to możliwość wypoczynku i snu, **samochodów** – możliwość przemieszczania się w przestrzeni, **piwa** – rozrywkowy sposób gaszenia pragnienia, **turbiny gazowej** – możliwość przetwarzania energii czynnika roboczego (w tym przypadku gazu). Produkty tej samej klasy lub formy, pochodzące od różnych dostawców, niewiele różnią się podstawową korzyścią. Można stwierdzić, że współczesny postęp technologiczny i konkurencja wytwarzają w sumie dość daleko idącą standaryzację rdzenia produktów tej samej klasy (grupy asortymentowej) produktu. Dlatego trudno jest w zakresie podstawowej korzyści uzyskać któremukolwiek z producentów trwałą przewagę konkurencyjną, ponieważ oznacza to wytworzenie praktycznie nowej klasy produktów.

Przewaga konkurencyjna jest związana ze strategią pozycjonowania danej marki, z której wynikają korzyści uzupełniające. Na przykład: **Volvo** – bezpieczny i trwały sposób przemieszczania się, **Porsche** – doskonałe osiągi i przyjemność z codziennej jazdy samochodem sportowym, **Mercedes** – prestiżowy, komfortowy i bezpieczny sposób przemieszczania się.

Produkt formalny. Marketer musi nie tylko określić zestaw korzyści produktu, lecz także przetransponować (wcielić) je w produkt formalny. Produkt formalny jest sumą użyteczności i funkcjonalności (**jakość**) w określonym **projekcie** produktu, oferowaną na rynku w **opakowaniu** (czasami) pod określoną **marką** – prowadzącą do realizacji określonego zestawu korzyści oferowanego przez dany produkt (zob. przykład 9).

Przykład 9. Produkt formalny – woda mineralna

Jakość:

- stopień zmineralizowania: całkowita ogólna mineralizacja, zestaw kationów, zestaw anionów;
- stopień nasycenia: gazowana, niskogazowana, niegazowana;
- stopień zanieczyszczeń;
- trwałość (termin przydatności do spożycia);
- smak.

Projekt – opakowanie:

- rodzaj: plastik, szkło, puszka;
- wielkość: 0,25 l, 0,33 l, 0,5 l, 0,75 l, 1 l, 1,5 l itd.;
- kształt opakowania;
- sposób zamknięcia;
- etykieta;
- wielokrotność użycia.

Marka:

- nazwa,
- znak,
- zestaw kolorów.

Najważniejszym atrybutem produktu formalnego jest jakość, gdyż ona określa sumę użyteczności i funkcjonalności produktu, i tym samym ma największy wpływ na kreowanie wartości dla nabywców z rynku docelowego. Jest ona tworzona przez zmienne techniczno-użytkowe. Mogą to być następujące zmienne: parametry techniczno-użytkowe, niezawodność, trwałość, prostota (łatwość), dodatkowe funkcje użytkowe, skład, rozmiary fizyczne oraz dokładność wykonania i montażu.

Projekt produktu jest to wygląd zewnętrzny produktu, prowadzący do łatwości, bezpieczeństwa, a także do ekonomiczności w użytkowaniu (konsumpcji) i logistyce oraz kreujący estetyczny wygląd produktu.

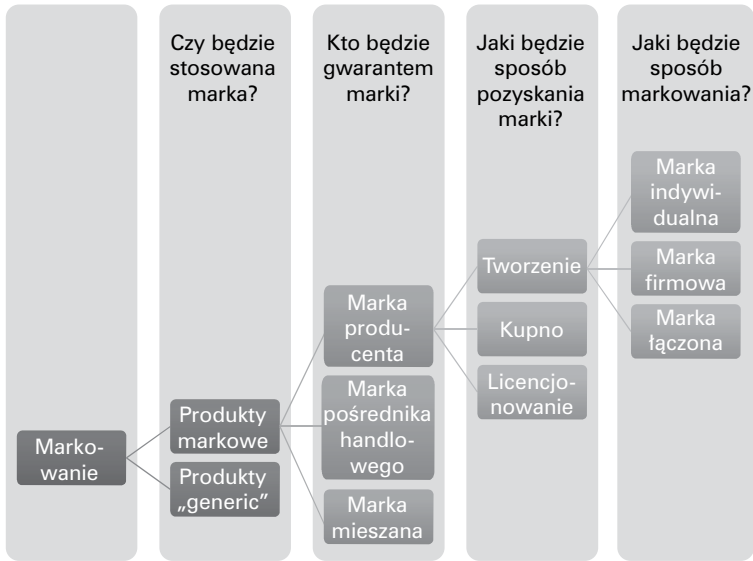
Na wielu rynkach produktowych (zwłaszcza konsumpcyjnych) projekt jest ściśle związany z opakowaniem produktu. Stanowi to określoną konstrukcję, mającą na celu przede wszystkim ochronę wartości użytkowych produktu przed szkodliwym działaniem czynników zewnętrznych. Do pozostałych funkcji opakowania można zaliczyć: informowanie o zawartości produktu (funkcja informacyjna), ułatwienie procesów logistycznych (funkcja logistyczna), wpływanie na decyzje zakupowe (funkcja promocyjna) i zwiększenie wartości produktu (funkcja jakościowa).

Ostatnim elementem produktu formalnego jest marka, czyli – według P. Kotlera (1994, s. 410) – „nazwa, znak, symbol, projekt graficzny lub kombinacja tych elementów, pozwalających zidentyfikować dostawcę danego produktu i wyróżnić jego ofertę spośród konkurencyjnych”. Marka pełni trzy podstawowe funkcje: wyróżniającą (pozwala odróżnić produkty jednej firmy od innych), gwarancyjną (polega na daniu nabywcom przekonania, że towary oznakowane w dany sposób wykazują trwale określone właściwości) i promocyjną. Decyzje związane z markowaniem produktu są związane z odpowiedzią na cztery pytania (zob. rysunek 4.20.):

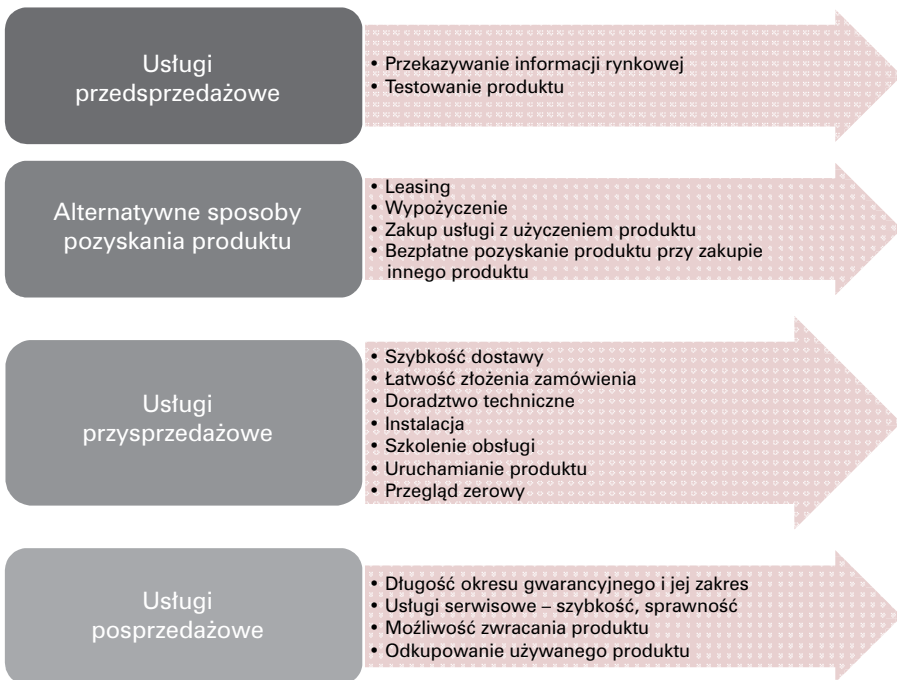
- Czy będzie stosowana marka?
- Kto będzie gwarantem marki?
- Jaki będzie sposób pozyskania marki?
- Jaki będzie sposób markowania?

Produkt wzbogacony stanowi zestaw usług dodatkowych zwiększających użyteczność i funkcjonalność produktu. Jest tworzony przez: usługi przedsprzedażowe, alternatywne sposoby pozyskania produktu, usługi przysprzedażowe oraz usługi posprzedażowe (zob. rysunek 4.21.).

Rysunek 4.20. Markowanie – podstawowe decyzje



Rysunek 4.21. Atrybuty produktu wzbogaconego



DECYZJE CENOWE

Z marketingowego punktu widzenia cena jest tylko wtedy efektywna, gdy jest zorientowana na rynek. Wówczas tworzenie ceny może stać się kreatywnym procesem generującym przewagi konkurencyjne na rynku, a nie stosunkowo prostą formułą matematyczną, tak jak w przypadku kosztowego podejścia do cen.

Orientacja marketingowa przy tworzeniu cen nie tylko zabezpiecza przed dużymi stratami, lecz także daje możliwości odkrywania szans rynkowych w otoczeniu, które mogą być następnie wykorzystane przy kreowaniu ceny do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto, cena dzięki takiemu sposobowi myślenia staje się elastycznym narzędziem reakcji na wszelkiego rodzaju zmiany rynkowe; dzięki czemu przekształcamy cenę z biernego instrumentu walki konkurencyjnej w ofensywny.

Strategia cen nie powstaje w próżni, musi opierać się na informacjach z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Do najważniejszych determinant zewnętrznych można zaliczyć: popyt, konkurencję, pośredników handlowych (marże) oraz regulacje prawne, natomiast determinanty wewnętrzne stanowią: koszty i cele przedsiębiorstwa na rynku (zob. rysunek 4.22.).

Rysunek 4.22. Determinanty decyzji cenowych



Punktem wyjścia do określenia ceny produktu jest wyznaczenie: wartości oferty (poprzez określenie korzyści: produktowych, usługowych, pracowniczych

i wizerunkowych) oraz kosztów zakupu i użytkowania. Różnica pomiędzy wartością oferty a kosztami zakupu i użytkowania określa maksymalny poziom ceny, jaki można wyznaczyć na dany produkt. Z kolei analiza kosztów umożliwia określenie finalnego poziomu ceny – stanowi go jednostkowy koszt zmienny produktu. Maksymalny i minimalny poziom ceny określają dopuszczalny przedział cenowy (zob. rysunek 4.23.).

Po wyznaczeniu dopuszczalnego przedziału cenowego przedsiębiorstwo ma do wyboru cztery strategie cenowe (zob. tabela 4.7.):

- cena penetracji rynku: jest związana z ustaleniem ceny dla finalnych nabywców na możliwie jak najniższym poziomie – generując tym samym wysoką wartość dla klientów. Taka strategia bazuje na następujących założeniach: pozwoli ona osiągnąć znaczny wolumen sprzedaży i tempo jego wzrostu – a tym samym przyczyni się do obniżki kosztów i wzrostu zysku w długim okresie (zob. tabela 4.8.);
- cena zbierania śmietanki rynkowej: jest związana z wyznaczeniem ceny dla finalnych nabywców na relatywnie wysokim poziomie i następnie jej stopniowe obniżenie, gdy będzie rosła presja ze strony konkurentów (zob. tabela 4.8.);
- cena spotkania cen konkurentów: wówczas przedsiębiorstwo opiera swoje ceny na cenach konkurencji. Przeważnie taka polityka dotyczy firm, mających słabszą pozycję rynkową – pełniących na rynku rolę naśladowców rynkowych. Efektem tego jest cena ustalona na niższym poziomie niż propozycje cenowe lidera rynkowego i innych czołowych dostawców na danym rynku produkcyjnym;
- cena dostosowania się do cen rynkowych: jest stosowana w branżach charakteryzujących się wysokim stopniem homogeniczności produktu. Wówczas firma ustala swoje ceny na poziomie cen rynkowych.

Rysunek 4.23. Dopuszczalny przedział cenowy

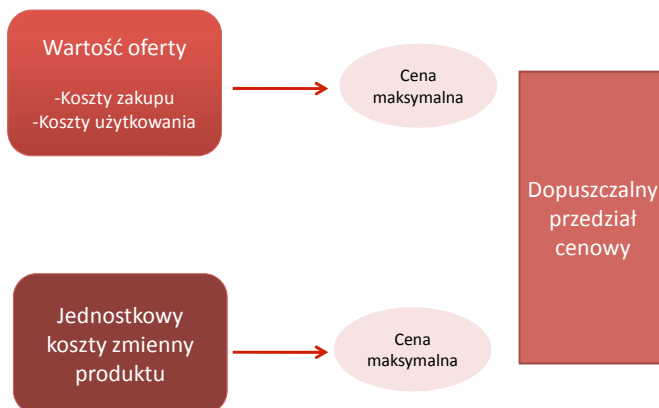


Tabela 4.7. Typologia strategii cenowych

		Stożenie homogeniczności produktów		
		Niski		Wysoki
		Pozycja rynkowa		
		Silna	Słaba	
Charakter popytu	Elastyczny	Strategia penetracji rynku	Strategia spotkania cen konkurentów	Strategia dostosowywania się do cen rynkowych
	Nieelastyczny	Strategia zbierania śmietanki rynkowej		

Tabela 4.8. Warunki stosowania strategii cen penetracji rynku i zbierania śmietanki rynkowej

Warunki	Strategia penetracji rynku	Strategia zbierania śmietanki rynkowej
Rynek	Niski stopień zróżnicowania nabywców	Duży stopień zróżnicowania nabywców
Wrażliwość cenowa	Wysoka – w największym segmencie rynku	Niska – w najbardziej atrakcyjnym segmencie rynku
Konkurencja	Duże zagrożenie strony konkurentów	Niskie zagrożenie strony konkurentów
Efekt doświadczenia	Duży spadek jednostkowych kosztów wraz ze wzrostem skumulowanej sprzedaży	Mały spadek jednostkowych kosztów wraz ze wzrostem skumulowanej sprzedaży
Udział kosztów stałych w cenie	Duży udział	Mały udział

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Dean, *Pricing Policies for New Products*, "Harvard Business Review" 1950, t. 28, nr 6, listopad–grudzień, s. 45–53.

PROJEKTOWANIE SYSTEMU DYSTRYBUCJI

W systemie rynkowym działa ogniwo dystrybucji (hurt i detal), która stanowi łącznik między producentami a nabywcami. Jego konieczność funkcjonowania – według Grzegorza Karasiewicza (2001, s. 19–23) – wynika z trzech podstawowych przyczyn:

– zmniejszania dysproporcji pomiędzy podażą a popytem (zob. tabela 4.9.);

- funkcjonowania zasady specjalizacji i podziału pracy;
- zwiększenia efektywności kontaktów handlowych.

Tabela 4.9. Dysproporcje między podażą a popytem

Dysproporcje	Podaż – producenci	Popyt – nabywcy
Asortymentowe	Produkty oferowane przezjednego dostawcę Ograniczony asortyment	Możliwość wyboru produktów oferowanych przez wielu dostawców Zróżnicowany asortyment
Ilościowe	Duży wolumen pojedynczej transakcji	Mały wolumen pojedynczej transakcji
Czasowe	Okres produkcji (wytwarzania) nie dostosowany do czasu zakupu i konsumpcji	Czas zakupów i konsumpcji niejest zgodny z okresem produkcji (wytwarzania)
Przestrzenne	Koncentracja geograficzna podaży	Rozproszony geograficznie popyt
Usługowe	Ograniczony zakres oferowanych usług dodatkowych (kredyt, czas dostaw, instalacja, serwis itd.)	Rozbudowanyzakres oferowanych usług dodatkowych (kredyt, czas dostaw, instalacja, serwis itd.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Głowacki, Z. Kossut, T. Kramer, *Marketing*. PWN, Warszawa 1984, s. 107–108.

System dystrybucji można zdefiniować jako **zbiór ogniw (instytucji i osób) współuczestniczących w realizacji jednej lub wielu funkcji, które wiążą się z rozmieszczeniem produktów na rynku**. System dystrybucji na danym rynku produkcyjnym składa się z wielu kanałów dystrybucji, które mają zróżnicowaną strukturę instytucjonalną i funkcjonalną. Dwa podstawowe elementy tej definicji wymagają szerszego wyjaśnienia: podmioty (instytucje i osoby) i funkcje. Podmiotami, które odgrywają najważniejszą rolę w systemie dystrybucji są pośrednicy handlowi (detaliści i hurtownicy), ale także funkcjonujący w nim producenci, nabywcy (konsumenty) i liczne instytucje wspomagające (firmy logistyczne, instytucje finansowe, agencje marketingowe). Funkcje związane z rozmieszczeniem produktów na rynku można uporządkować w dwie podstawowe grupy: podstawowe (zakup, sprzedaż) i uzupełniające (zbieranie informacji rynkowej, dostosowanie produktu, wspieranie uczestników systemu rynkowego, poniesienie ryzyka, fizyczna dystrybucja, weryfikacja rynkowa produktu) (zob. tabela 4.10.).

Tabela 4.10. Funkcje związane z rozmieszczeniem produktów na rynku

Funkcje podstawowe	Sprzedaż	Identyfikacja i selekcja klientów Stymulowanie popytu i przekazywanie informacji o ofercie Negocjowanie warunków sprzedaży Przekazanie prawa własności
	Zakup	Określenie potrzeb zakupowych Identyfikacja i selekcja sprzedawców Negocjowanie warunków zakupu Uzyskanie prawa własności
Funkcje uzupełniające	Zbieranie informacji rynkowej	Formalnej i nieformalnej zbieranie informacji rynkowej
	Dostosowanie produktu	Pakowanie Standaryzacja Sortowanie
	Wspieranie uczestników systemu rynkowego	Szkolenie Doradztwo Programy promocji
	Ponoszenie ryzyka	Kredytowanie Finansowanie zapasów Zabezpieczenie produktów przed zepsuciem, uszkodzeniem, kradzieżą
	Fizyczna dystrybucja	Transport Magazynowanie Prowadzenie dokumentacji handlowej
	Weryfikacja rynkowa producentów	Możliwość wyboru

Proces kształtowania systemu dystrybucji składa się z kilku wzajemnie powiązanych decyzji, wymagających dużo czasu na ich realizację i współpracy z licznymi podmiotami zewnętrznymi. Oznacza to, że dystrybucja jest najmniej elastycznym i najtrudniej poddającym się zmianom instrumentem mieszanki marketingowej. System dystrybucji dla danego produktu jest kształtowany przez ciąg następujących decyzji (zob. tabela 4.11.):

- określenie ilości kanałów dystrybucji,
- ustalenie długości kanału dystrybucji,
- wyznaczenie szerokości kanału dystrybucji na każdym szczeblu obrotu,
- ustalenie stopnia powiązań integracyjnych między uczestnikami kanału dystrybucji.

Tabela 4.11. Projektowanie systemu dystrybucji – podstawowe decyzje

Określenie ilości kanałów dystrybucji	1. jednokanałowy 2. wielokanałowy
Ustalenie długości kanału dystrybucji	1. bezpośredni 2. pośredni: krótki, długi
Wyznaczenie szerokości kanału dystrybucji na każdym szczeblu obrotu	1. dystrybucja intensywna 2. dystrybucja selektywna 3. dystrybucja ekskluzywna
Ustalenie stopnia powiązań integracyjnych między uczestnikami kanału dystrybucji	1. konwencjonalne 2. zintegrowane

Określenie ilości kanałów dystrybucji. Przedsiębiorstwo może skorzystać z jednokanałowego lub wielokanałowego systemu dystrybucji. Zaletą rozwiązania jednokanałowego jest większa przejrzystość decyzji dystrybucyjnych, mniejsza liczba konfliktów oraz większa łatwość koordynacji i kontroli działań dystrybucyjnych. Natomiast system wielokanałowy daje: większy stopień penetracji rynku, możliwość dostosowania się do oczekiwań różnych segmentów rynku oraz mniejszy stopień uzależnienia od jednego kanału dystrybucji lub określonych partnerów dystrybucyjnych. Rozwiązanie wielokanałowe jest stosowane częściej przez duże przedsiębiorstwa, które obsługują rynki produktowe, charakteryzujące się: dużą liczbą potencjalnych klientów, dużym zróżnicowaniem potrzeb nabywców (wiele segmentów rynku) i wysokim stopniem rozproszenia geograficznego nabywców.

Ustalenie długości kanału dystrybucji. Występujące kanały dystrybucji na poszczególnych rynkach produktowych charakteryzują się różną długością, czyli różną liczbą ogniw (szczebli) obrotu towarowego, występujących między producentem a finalnym nabywcą. Można wyróżnić dwa podstawowe rozwiązania: kanał bezpośredni i pośredni. Kanał bezpośredni polega na tym, że przedsiębiorstwo (wytwórcze) samodzielnie dociera do finalnych nabywców, nie wprowadzając do systemu dystrybucji żadnych podmiotów pośredniczących, opierając się na własnych służbach sprzedaży czy też korzystając z instrumentów marketingu bezpośredniego (przesyłki pocztowe, katalogi, telefon, telewizja, radio, sieci komputerowe itd.). Kanał pośredni polega na tym, że przedsiębiorstwo (wytwórcze) dociera ze swoimi produktami do finalnych odbiorców przy pomocy pośredników handlowych. Taki kanał może mieć zróżnicowaną długość. Można przyjąć, że kanał jednoszczeblowy jest kanałem pośrednim krótkim, a pozostałe rozwiązania dystrybucyjne określa się mianem długich.

Kanał dystrybucji jest bezpośredni lub pośredni krótki, gdy występuje, cytowane za K. Podstawką (2008, s. 164):

- wyższa jednostkowa wartość produktu,
- zwyczajowo większe jednorazowe partie zakupu produktów,
- mniejsza częstotliwość zakupu produktu przez nabywców,
- większa koncentracja przestrzenna nabywców,
- mniejsza liczba potencjalnych klientów,
- mniej trwały produkt,
- bardziej złożony funkcjonalnie produkt,
- wyrównana tendencja sprzedaży bez kumulacji, na przykład sezonowych.

Do plusów rozwiązania bezpośredniego można zaliczyć przede wszystkim: większy stopień kontroli działań sprzedażowych i tym samym możliwość szybszego dostosowania się do zmian rynkowych. Z kolei rozwiązanie pośrednie (długi kanał) umożliwia większy stopień penetracji rynku, czyli intensywność działań dystrybucyjnych.

Wyznaczenie szerokości kanału dystrybucji. Szerokość kanału dystrybucji określa liczbę osób lub instytucji występujących na poszczególnych szczeblach obrotu; w zależności od tego wyróżnia się – jak podaje Philip Kotler (1994, s. 448–489) – trzy opcje gęstości sieci dystrybucji:

- **dystrybucja intensywna** polega na tym, że dany produkt jest oferowany do zakupu w możliwie jak największej liczbie punktów sprzedaży na odpowiednim szczeblu/szczeblach) kanału. Najczęściej dystrybucja intensywna jest stosowana w przypadku produktów powszechnego i częstego zakupu;
- **dystrybucja selektywna** występuje wtedy, gdy producent celowo wybiera ograniczoną liczbę pośredników handlowych, przy pomocy których jest rozprowadzany dany produkt do potencjalnych nabywców. Najczęściej ten typ dystrybucji występuje w sprzedaży artykułów wybieralnych (ubrania, meble, sprzęt gospodarstwa domowego);
- **dystrybucja ekskluzywna** ma miejsce wówczas, gdy producent włącza do danego szczebla kanału dystrybucji na określonym terytorium jedną organizację (osobę), czyli następuje udzielenie hurtownikowi lub detaliście prawa wyłącznej sprzedaży. Z taką sytuacją mamy do czynienia przy sprzedaży artykułów epizodycznego zakupu o wysokiej wartości jednostkowej lub produktów specjalistycznych.

Im bardziej gęstsza jest sieć dystrybucyjna, tym większy stopień intensywności działań dystrybucyjnych i niższy stopień kontroli. Odwrotna zależność występuje w przypadku mniej gęstszej sieci dystrybucyjnej.

Ustalenie stopnia powiązań integracyjnych między uczestnikami systemu dystrybucji. Ze względu na stopień powiązań integracyjnych można wyodrębnić dwa podstawowe typy kanałów: konwencjonalny (tradycyjny) i zintegrowany. Konwencjonalny kanał dystrybucji można zdefiniować jako: wysoce rozdrobiony zbiór podmiotów, w którym luźno powiązani producenci, hurtownicy i detaliści nie nawiązują bliższej współpracy i prowadzą agresywne negocjacje dotyczące

warunków sprzedaży. Współpraca między nimi jest zorganizowana na podstawie transakcji kupna–sprzedaży, które często są zawierane jednorazowo i bez obowiązku ich odnawiania. Drugi typ kanału dystrybucji – zintegrowany – dotyczy sytuacji, gdy wszystkie podmioty wchodzące w skład tego systemu tworzą zbiory centralnie zarządzane przez podmiot, który pełni funkcję integratora (lidera) w celu osiągnięcia oszczędności kosztowych i maksymalizacji oddziaływania na finalnych nabywców. Ze względu na siłę stopnia integracji można wyróżnić cztery rozwiązania: integrację nieformalną (najsłabsze powiązania), kontraktową, mieszaną i kapitałową (najsilniejsze powiązania) (zob. tabela 4.12.). Podstawową zaletą rozwiązań konwencjonalnych jest ich wysoka elastyczność reagowania na zamiany rynkowe. Natomiast plusami kanałów zintegrowanych są przede wszystkim wysoki stopień kontroli działań sprzedażowych oraz zredukowanie kosztów marketingowych poprzez uniknięcie duplikowania działań marketingowych.

Tabela 4.12. Formy integracji w kanałach dystrybucji

Kapitałowa	Przejęcie (wcielenie) Fuzja (połączenie) Spółka typu „wspólne przedsięwzięcie”
Mieszana	Stoisko firmowe i patronackie funkcjonujące w ramach firmy jego pośrednika Składy konsygnacyjne produktów producenta Salony ekspozycyjne i biura informacji technicznej
Kontraktowa	Kooperacja Licencjonowanie Franchising Zarządzanie zlecone
Nieformalna	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Podstawka, *Marketing menedżerski. Standardy, procedury, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 167–169.

DZIAŁANIA PROMOCYJNE

Działalność marketingowa wymaga czegoś więcej niż wytworzenia odpowiednich produktów i dostarczenia ich po atrakcyjnej cenie nabywcom w odpowiednim miejscu i czasie. Firmy muszą stworzyć również system komunikowania się z nabywcami finalnymi i innymi podmiotami, mającymi wpływ na działalność firmy (pośrednicy handlowi, pracownicy, akcjonariusze, środowiska lokalne, instytucje państwowe, dostawcy itp.). Promocja przesądza o szybkości sprzedaży produktów na rynku oraz stanowi formę inwestycji rynkowej w utrwalenie pozy-

tywnego wyobrażenia o firmie i jej produktach. W ramach działań promocyjnych, przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia następujących celów:

- informowania o własnej działalności i ofercie rynkowej oraz warunkach jej nabycia (funkcja informacyjna);
- kształtowania pożądanego wyobrażenia nabywców o firmie i jego produktach, czyli tak zwanego image (funkcja kształtowania pożądanego wizerunku);
- motywowania (stymulowanie) postaw i zachowań odbiorców promocji (funkcja motywacyjna).

Prowadząc działalność promocyjną można wykorzystać różrodne formy, które mają zróżnicowaną efektywność w realizacji funkcji promocji (zob. tabela 4.13):

- formy czyste: reklama, promocja osobista, *public relations* i promocja sprzedaży;
- formy mieszane: marketing bezpośredni, promocja wystawiennicza, sponsoring, promocja wkomponowana, promocja internetowa, programy lojalnościowe i promocja spektakularnych wydarzeń.

Tabela 4.13. Efektywność form promocji

Formy promocji	Relatywna efektywność form promocji		
	Funkcja informacyjna	Funkcja kształtowania pożądanego wizerunku	Funkcja motywacyjna
Reklama	++	+++	++
Promocja osobista	+++	+++	+++
Public relations	++	+++	+
Promocja sprzedaży	+	+	+++
Marketing bezpośredni	+++	+	+++
Promocja wystawiennicza	+++	+++	+++
Sponsoring	+	+++	+
Promocja wkomponowana	++	+++	+
Promocja internetowa	+++	+++	++
Programy lojalnościowe	++	++	+++
Promocja spektakularnych wydarzeń	++	+++	+

Uwaga: im więcej plusów tym większa relatywna efektywność danej formy promocji.

Czyste formy promocji: definicje i podstawowe instrumenty. Reklama: płatna, bezosobowa forma prezentowania, popierania produktów i firmy przez zidentyfikowanego sponsora (Kotler 1994, s. 546). Podstawowe instrumenty reklamy to:

- reklama telewizyjna,
- reklama radiowa,
- reklama kinowa,
- reklama prasowa (w gazetach i czasopismach),
- reklama zewnętrzna (stacjonarna i ruchoma),
- reklama w Internecie,
- drukowana reklama firmowa i ofertowa wewnętrzna (ulotki, prospekty),
- elektroniczna reklama firmowa,
- drukowana reklama firmowa i ofertowa zewnętrzna (informatory, katalogi branżowe, książki teleadresowe typu „Yellow pages”),
- reklama pocztowa (*direct mail*),
- reklama wystawiennicza oraz w punktach i witrynach sprzedażowych (POS-y),
- reklama wewnątrz i na opakowaniach,
- upominki reklamowe.

Promocja osobista: werbalna prezentacja towaru/usługi polegająca na przeprowadzeniu rozmowy z potencjalnym nabywcą (potencjalnymi nabywcami) w celu dokonania sprzedaży (Kotler 1994, s. 546). Może ona być realizowana w różnych odmianach: tradycyjnej obsługi ekspedienckiej, prezentacji i pokazów, konsultacji rzeczoznawczych i działań akwizycyjnych.

Public relations: to działania komunikacyjne, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem oraz pozytywnego obrazu firmy w otoczeniu (Podstawka 2008, s. 187). Można wyróżnić różne rodzaje *public relations*: *publicity*, komunikacja wewnętrzna i z kooperantami, kształtowanie tożsamości przedsiębiorstwa, lobbying, relacje inwestorskie i rozwiązywanie sytuacji kryzysowych. Z każdym rodzajem *public relations* jest związany zestaw określonych instrumentów. I tak na przykład w *publicity* są wykorzystywane następujące instrumenty: komunikaty prasowe, konferencje prasowe, serwis fotograficzny z opisem, opracowania na zlecenie prasy, teksty (artykuły) sponsorowane, wywiady dla mediów.

Promocja sprzedaży: krótkookresowe bodźce, zachęcające nabywców do przyspieszenia decyzji zakupu lub nabywania większej ilości promowanych produktów, a pośredników handlowych do sprawniejszej i aktywniejszej sprzedaży danego produktu. Instrumenty promocji sprzedaży – jak podaje K. Podstawka (2008, s. 191) – można pogrupować w trzech podstawowych rodzajach:

- promocja ukierunkowana na nabywców finalnych: bezpłatne próbki towaru, kupony, oferty refundowane, premie od zakupu, znaczki handlowe *price*

- packs*, pokazy, degustacje, wystawy i demonstracje, konkursy i loterie, opakowania ze zwiększoną ilością produktów i okresowe obniżki cenowe;
- promocja ukierunkowana na pośredników handlowych: obniżki ceny, pomoc w organizacji wystaw i ekspozycji, wzory i próbki towarów, oferty refundowane, zestawy środków informacyjnych i promocyjnych, uczestnictwo w kosztach promocji pośrednika handlowego;
 - promocja ukierunkowana na personel sprzedażowy: premie (bony) dla sprzedawców, programy „pierwszej rekomendacji”, spotkania z personelem sprzedażowym, szkolenia personelu sprzedażowego i dostarczenie materiałów ułatwiających sprzedaż.

Mieszane formy promocji: definicje i podstawowe instrumenty. Marketing bezpośredni: interaktywny system komunikowania, polegający na bezpośrednim dotarciu do adresatów (finalnych nabywców) i wywołaniu ich bezpośredniej reakcji w postaci zakupu produktów, zamówienia towaru lub nawiązaniu kontaktu akwizycyjnego. Instrumenty marketingu bezpośredniego można uporządkować według Krzysztofa Podstawki (2008, s. 198) w trzech grupach:

- instrumenty reklamy bezpośredniej: reklama pocztowa ze „zwrotką”, wysyłka katalogów i wydawnictw firmowych, reklama prasowa ze „zwrotką”, reklama radiowa i telewizyjna połączona z telefonowaniem odbiorców na podane numery telefonów, reklama faksowa i reklama e-mailowa;
- instrumenty sprzedaży bezpośredniej: sprzedaż katalogowa, teleshopping, bezpośrednia sprzedaż przez urządzenia do składania zamówień, e-commerce i telemarketing;
- instrumenty promocji osobistej: telemarketing (wychodzący i przychodzący), pokazy i prezentacje grupowe łączone z możliwością zamawiania lub kupowania produktów oraz wizyty i spotkania akwizycyjne.

Promocja wystawiennicza: wszelkiego rodzaju działania promocyjne realizowane na stoiskach targowych, wystawienniczych i w punktach sprzedaży detalicznej lub hurtowej. W przypadku imprezy targowej przedsiębiorstwo wykorzystuje zróżnicowany zestaw instrumentów wywodzących się z czystych form promocji. Natomiast w przypadku promocji w punktach sprzedaży detalicznej i hurtowej działania bazują przede wszystkim na instrumentach reklamy wystawienniczej (POS-y).

Sponsoring: działanie firmy, polegające na przekazywaniu środków pieniężnych i/lub zasobów rzeczowych osobom lub organizacjom, działającym w sferze sportu, kultury, nauki, ekologii, społecznej, w zamian za świadczenia promocyjne ze strony sponsorowanego podmiotu. Instrumenty wykorzystywane w ramach tej formy promocji są następujące: reklama sponsora w trakcie imprez, informowanie o fakcie bycia sponsorem w różnych formach działalności promocyjnej sponsora, uczestnictwo sponsorowanego w różnych przedsięwzięciach promocyjnych sponsora oraz dotacje i dary.

Promocja wkomponowana: jest to umieszczenie produktu, usługi lub logo (nazwy) firmy (marki) w sposób werbalny lub wizualny, w różnych formach twórczości kulturalno-rozrywkowej. Promocja wkomponowana może wystąpić w różnych nośnikach: filmy fabularne, seriale telewizyjne, programy telewizyjne, słuchowiska radiowe, spektakle teatralne, powieści, komiksy, teksty piosenek, teledyski, gry komputerowe.

Promocja internetowa: wszelkie działania, umożliwiające komunikację w obie strony, prowadzone poprzez Internet (elektronicznie). Jest to najszybciej rozwijająca się forma promocji w ostatnich latach. Instrumenty związane z nią – według A. Leśniewskiej (2006, s. 48–57) – można podzielić następujące grupy:

- instrumenty związane ze stroną internetową: strona WWW (firmowa lub marki produktowej) i intranet (strona dla pracowników);
- reklamy będące stałym elementem strony: bannery (468 x 60 pikseli, statyczne i dynamiczne), bottoms (bannery mające mniejsze rozmiary), billboard (większa forma graficzna od banera), double billboard (750 x 200 pikseli), skyscraper (reklama w formie wysokiego prostokąta), rectangle (banner śródtekstowy), tickers (bannery przemieszczające się po stronie), tapeta reklamowa (polega na umieszczeniu grafiki w tle odwiedzanej strony) i artykuł sponsorowany;
- reklama przykrywająca zawartość strony: pop-up widows (niewielkie prostokątne okienka reklamowe, otwierające się na środku lub w rogu ekranu po załadowaniu serwisu), pop-under windows (różnią się od pop-up'ów tylko tym, że stają się widoczne dopiero w momencie opuszczenia danej strony, czyli zachowują się tak jakby były umieszczone pod serwisem), interstitial (jest to reklama pełnoekranowa, będąca rozbudowaną wersją pop-up'u, kreacja otwiera się automatycznie podczas wizyty Internauty na serwisie, przesłaniając cały ekran monitora), toplayer (jest to reklama graficzna w formie animacji z możliwością zawarcia efektów dźwiękowych, wyświetlana ponad treścią strony WWW, w dowolnym jej miejscu), scroller (jest to graficzny pasek reklamowy, wyświetlany na dole okna przeglądarki, widoczny przy jej dolnej krawędzi niezależnie od przewijania strony. Może zawierać określony tekst lub elementy graficzne, zarówno statyczne jak i animowane), sticky ad (jest to niewielka reklama graficzna, która może przybrać dowolny kształt, sprawia ona wrażenie przyczepionej do kursora – podąża za nim w czasie przeglądania strony, po pewnym czasie samoistnie znika), roadblocks (pełnostronicowe reklamy, przez które użytkownik musi przejść, jeśli chce dotrzeć do pożądanego przez siebie strony);
- instrumenty marketingu bezpośredniego w Internecie: wysyłka materiałów promocyjnych przez pocztę elektroniczną, newsletter (biuletyn lub gazetka rozsyłana za pomocą poczty elektronicznej), RSS – Really Simple Syndication (dostarczane w formie nagłówków, których kliknięcie powoduje automatyczne przeniesienie na stronę, gdzie możemy zapoznać się z całością informacji);

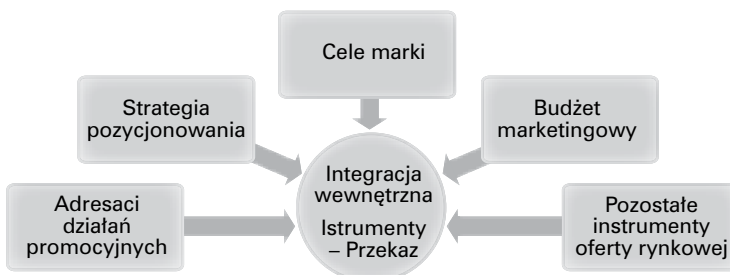
- reklama wykorzystująca wyszukiwarki: pozycjonowanie i optymalizacja wyszukiwania stron WWW oraz linki i boksy sponsorowane, wyświetlane w wyróżnionych miejscach obok wyników wyszukiwania;
- Pozostałe instrumenty: advergaming (interaktywne gry), marketing wirusowy, blogi, prowadzenie grup dyskusyjnych w Internecie, programy partnerskie (współpraca między stronami, prowadząca do większego wzajemnego ruchu), sponsorowanie stron WWW oraz sprzedaż w trybie on-line (e-commerce).

Programy lojalnościowe: działania skoncentrowane na nagradzaniu klientów za to, że wybrali daną firmę (markę), których celem jest utrzymanie i rozwijanie kontaktów z klientami. Programy lojalnościowe mogą przybrać różne formy: program nagród dla częstych nabywców, klub uczestnictwa, program VIP dla najcenniejszych klientów firmy oraz program wyróżniający specjalnych klientów. W przypadku tej formy promocji kluczową rolę komunikacji odgrywają instrumenty marketingu bezpośredniego i związane z Internetem.

Promocja spektakularnych wydarzeń: skoncentrowana w miejscu i w czasie działalność promocyjna związana z organizacją „święta” firmy, festiwalu lub innych imprez, na które są zapraszani pracownicy, nabywcy finalni, pośrednicy handlowi itp. Z tą formą promocji są związane następujące przedsięwzięcia: „święto” firmy, akcja „otwartych drzwi” oraz festiwale i inne duże wydarzenia.

Zintegrowane działania promocyjne. Integracja działań promocyjnych ma dwoisty charakter. Jest ona związana z koordynacją wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzna integracja dotyczy powiązania form i instrumentów promocji ze strukturą przekazu promocyjnego, czyli działania promocyjne realizowane za pomocą różnych form i instrumentów muszą być spójne i wzajemnie się uzupełniać. Zewnętrzna integracja działań promocyjnych powinna być przeprowadzona w kilku wymiarach. Oznacza osiągnięcie komplementarności działań komunikacyjnych (czyli struktury i instrumentów przekazu) z adresatami działań promocyjnych, strategią pozycjonowania, celami marki, budżetem marketingowym i pozostałymi instrumentami oferty rynkowej (zob. rysunek 4.24; przykład 10).

Rysunek 4.24. Zintegrowane działania promocyjne



Przykład 10. Kampania promocyjna „Tyskie stawia” 2005 rok**Punkt wyjścia:**

Sytuacja rynkowa – Śląsk jest regionem macierzystym dla marki Tyskie. Marka generuje tam największą sprzedaż. W ciągu roku bezpośrednio przed akcją marka zaczęła tracić udziały w rynku (region) w konkurencji, związanej z tańszymi markami (Harnaś, Tatra). Grupa docelowa – konsumenci piwa na Śląsku.

Cele sprzedażowe – zwiększenie sprzedaży piwa na Śląsku.

Cele komunikacyjne – wzmocnienie pozycji marki na wymiarze „piwo dla mnie”, zniwelowanie poglądu pojawiającego się w badaniach konsumenckich, że Tyskie to piwo, które „poszło w Polskę” i zapomniało o swoich korzeniach.

Działania:

Osią akcji promocyjnej był Wojewódzki Park Kultury i Wypoczynku (WPKiW) w Chorzowie – zielone płuca Śląska, duma jego mieszkańców i obiekt nierozwalnie związany z codziennym życiem tysięcy Ślązaków. Niestety park, jako jednostka budżetowa, jest ciągle niedofinansowany i w związku z tym zaniedbany – w całym parku o powierzchni 65 ha stało kilkadziesiąt połamanych i zdewastowanych ławek. Akcja została podzielona na V etapów.

I etap – akcja charity „Tyskie Stawia” – miał na celu zaangażowanie Ślązaków we wspólny cel i bezpośrednie związanie tego ze sprzedażą piwa. W czasie trwania akcji 1 grosz z każdego sprzedanego na terenie Górnego Śląska piwa Tyskie Gronie był przeznaczany na zakup ławek do parku w Chorzowie. Zebrane w ten sposób środki pozwoliły na zakup i zainstalowanie w parku 380 nowych, specjalnie zaprojektowanych ławek z logiem marki Tyskie.

II etap – promocja konsumencka „Wybierz się do parku” zachęcała do odwiedzenia chorzowskiego parku i oferowała w zamian za zakup Tyskiego piknikowe gadzety: bilety do Zoo położonego na terenie WPKiW, koce piknikowe i unikatowy zestaw kart do skata (reprint odnalezionej w Niemczech i odrestaurowanej specjalnie na tę okazję talii wydanej przez Browary Książęce w Tychach w latach dwudziestych XX wieku).

III etap – zorganizowanie i ogłoszenie za pośrednictwem lokalnych mediów konkursu fotograficznego „Na spacerze w parku”. Celem akcji było nakłonienie Ślązaków do nadsyłania zdjęć (archiwalnych i współczesnych) dokumentujących ich rodzinne historie oraz przygodę z parkiem w Chorzowie. Ślązacy przysłali ponad 1200 fotografii. Zwieńczeniem konkursu była wystawa nagrodzonych prac w Rosarium parku chorzowskiego oraz wydanie płyty CD, dokumentującej konkurs (dystrybuowana bezpłatnie z „Dziennikiem Zachodnim”) i albumu „W parku” z prezentacją nagrodzonych prac.

IV etap – podziękowanie za udział Ślązaków w akcji – reklama zewnętrzna i ogłoszenia w prasie – pod hasłem „Park nam pięknie”.

V etap – fundacja i ceremonia odsłonięcia wykonanej z brązu rzeźby Karlika i Karolinki. Pomnik w skali 1:1 zaprojektował i wykonał jeden z najlepszych polskich rzeźbiarzy – Robert Sobociński. Rzeźba znajduje się w Rosarium chorzowskiego parku, legendarna para siedzi na „Tyskiej” ławce i już stanowi jeden z symboli parku.

Rezultaty:

Żywiotowe zaangażowanie Ślązaków w akcję „Tyskie Stawia”, 380 nowych ławek w parku w Chorzowie, udział w promocji „Wybierz się do parku” oraz masowe zgłoszenia do konkursu fotograficznego „Na spacerze w parku” (1200 nadesłanych zdjęć).

W badaniach konsumenckich przy pytaniu „Jaka marka robi w tej chwili coś ważnego dla Śląska” znajomość spontaniczna akcji „Tyskie stawia” sięgała 100%.

Marka Tyskie ufundowała także pomnik Karlika i Karolinki – legendarnej pary, jednego z symboli Śląska w chorzowskim Rosarium, oraz album „W parku”, prezentujący historię parku oraz najlepsze zdjęcia z konkursu fotograficznego.

Wzrost sprzedaży w regionie o 3 punkty procentowe w stosunku do analogicznego okresu w roku ubiegłym i bardzo pozytywny odbiór akcji w regionie – efekt „nasze prawdziwe piwo, które troszczy się o macierzysty region”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.smb.pl.

Literatura

Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1987.

Karasiewicz G., *System dystrybucji artykułów rolno-spożywczych na rynku polskim. Diagnoza i koncepcja zmian*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2001.

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994 (i następne wydanie).

Leśniewska A., *Reklama internetowa*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.

Podstawka K., *Marketing menedżerski. Standardy, procedury, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

Rozdział 5

Zarządzanie w kontekście zmian

Jerzy Bogdanienko

5.1. ZMIANA JAKO WYZWANIE DLA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

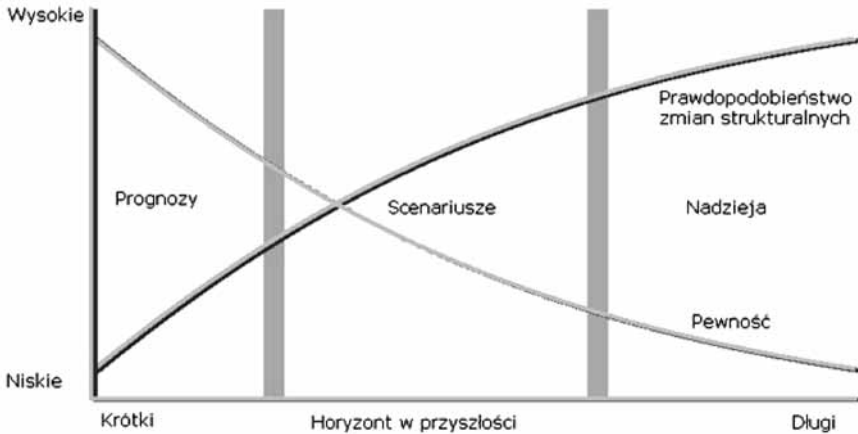
NOWE WARUNKI KONKUROWANIA

Warunkiem osiągnięcia sukcesu w działalności gospodarczej jest zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami działającymi w tej samej dziedzinie. M.J. Stankiewicz **konkurencyjność** definiuje jako **zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego realizowania celów na rynku**. Według tego autora, źródłem przewagi konkurencyjnej są unikatowe składniki potencjału konkurencyjności, czyli zasoby wewnętrzne, nazywane również kluczowymi czynnikami sukcesu. Jeżeli **kluczowe czynniki sukcesu** są w stanie na dłużej zapewnić przedsiębiorstwu utrzymanie osiągniętej przewagi konkurencyjnej, albo osiągnięcie nowych przewag w przyszłości, to stają się zasobami strategicznymi. Trzeba wszakże mieć w pamięci coraz powszechniejszy pogląd, że ze względu na zmienność otoczenia przewaga jest obecnie krótkotrwała i dlatego krótkotrwałe są przepisy na sukces. Przy tym lista instrumentów konkurowania jest praktycznie nieskończona, gdyż zależą one przede wszystkim od kreatywności firm. Jest to główny czynnik wywołujący potrzebę wprowadzania innowacji, w odpowiedzi na rosnącą konkurencję oraz na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu.

Jednocześnie szybki rozwój nauki i techniki stwarza nowe możliwości sprostanienia tym wyzwaniom, oferując nowe rozwiązania w wyniku autonomicznego rozwoju wiedzy, ale także tworzone na specjalne zapotrzebowanie zgłaszane przez przemysł. Omawia to następny podrozdział niniejszej pracy.

Aby zrozumieć jak dostosować się do zmieniającego się otoczenia konieczne jest podejmowanie prób wyobrażenia sobie tendencji zmian i jego stanu w przyszłości – służy temu **prognozowanie**. Za pomocą prognoz dąży się do lepszego rozpoznania prawdopodobnych sytuacji w otoczeniu, które w przyszłości kształtować mogą ramy naszego działania. Przedmiotem prognoz – jak wyjaśniliśmy to wcześniej – są przyszłe zdarzenia, procesy i tendencje, które są zazwyczaj niezależne od decydenta, ale wywierają wpływ na jego działanie.

Rysunek 5.1. Miejsce scenariuszy w wyobrażeniach o przyszłości



Źródło: Opracowano na podstawie: K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 104.

Warto wskazać w tym miejscu, że w obliczu ograniczonego trafności prognozowania coraz większego znaczenia nabiera **prognozowanie scenariuszowe**, które co prawda nie daje dokładnego obrazu przyszłości, ale pozwala wybiegać daleko myślą naprzód. Polegając na budowaniu rozmaitych, odmiennych, jednakowo prawdopodobnych wyobrażeń o tym, co się może zdarzyć, pobudza kierownictwo przedsiębiorstwa do myślenia w kategoriach zmian nieciągłych. Jest to współcześnie niezwykle ważne, ponieważ rzadko przyszłość jest prostą kontynuacją tego, z czym mamy do czynienia obecnie i dzięki temu organizacja przygotowuje się na różne możliwe sytuacje.

Największą uwagę podczas analizy otoczenia poświęcamy zazwyczaj czynnikom specyficznym dla danej branży, szczególnie istotnym ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, ale zawsze ważna jest także orientacja w zakresie **mega-trendów, to znaczy najbardziej ogólnych, uniwersalnych tendencji zmian występujących w świecie** w zakresie wszystkich wymienionych wcześniej grup uwarunkowań, w ramach analizy PEST. Są one różnie przedstawiane przez poszczególnych autorów, ale najczęściej wymieniane są następujące tendencje:

- **zmiany na rynku**, wyrażające się w zmianach struktury zapotrzebowania;
- **postęp techniczny, rewolucjonizujący procesy wytwarzania i generujący nowe wyroby**;
- **technologia informatyczna i rozwój środków komunikacji** (jak przekształca to procesy gospodarcze przedstawiamy w ostatnim rozdziale książki);
- **wzrost zatrudnienia w sektorze pracy umysłowej, zwłaszcza w usługach**;
- **procesy integracji międzynarodowej i pogłębiająca się współpraca przedsiębiorstw**;

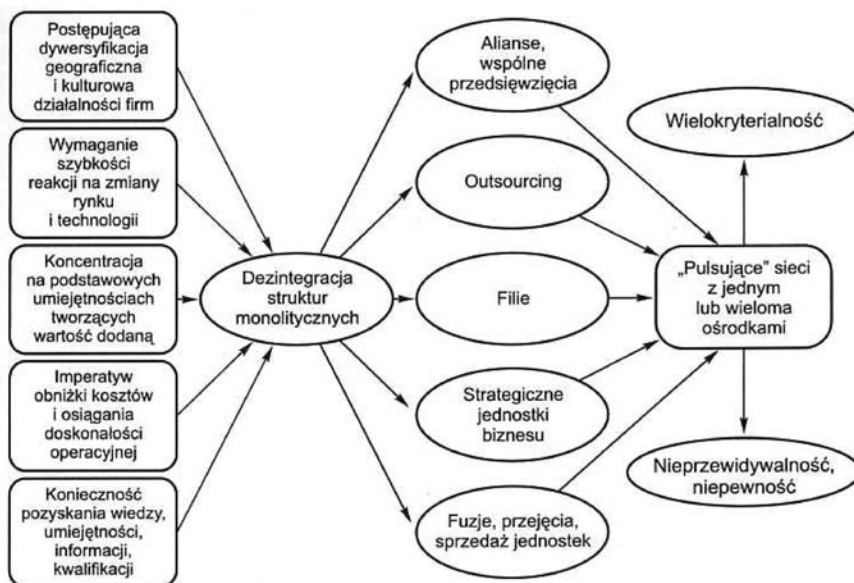
- **globalizacja działalności gospodarczej**, prowadząca w celu powstania możliwości korzystania z globalnych czynników produkcji – ulokowanych w dowolnym miejscu – oraz z globalnych rynków.

Tom Kelly w książce *Nowe reguły nowej gospodarki* wskazuje, że nowa gospodarka ma trzy cechy charakterystyczne: jest globalna, faworyzuje byty niematerialne – głównie idee i informacje, oraz jest wewnętrznie połączona. W rezultacie podlega regułom sieci, które charakteryzuje chaotyczna złożoność. Dąży ona do łączenia wszystkiego ze wszystkim, co daje nową jakość, ale oczywiście wymaga innych zasad zarządzania.

W polskiej literaturze naukowej potwierdza to wybitny znawca problematyki zarządzania Andrzej K. Koźmiński (2005) pisząc, że obecnie coraz częściej miejsce jednolitej organizacji o wyraźnej strukturze funkcjonującej pod jednym kierownictwem zajmują zmienne sieci autonomicznych jednostek współpracujących dla realizacji określonych zadań, co dodatkowo generuje niepewność w działaniu i utrudnia zarządzanie strategiczne.

Przemiany te dobrze ilustruje rysunek 5.2. pochodzący z książki A.K. Koźmińskiego.

Rysunek 5.2. Od monolitu do sieci



Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Pojęcia „globalizacja” używa się dla określenia procesów i zjawisk wyrażających się wzrostem wszelkiego rodzaju powiązań między różnymi podmio-

tami życia gospodarczego, niezależnie od ich przynależności państwowej, oraz wynikające z tego, przekraczające granice państw, wzajemne oddziaływania we wszystkich sferach życia społecznego, gospodarczego i politycznego.

Konkurencja globalna wzmaga presję na megafuzje i przejęcia firm oraz alianse strategiczne, aby zapewnić długofalową przewagę konkurencyjną. Dlatego trzeba wykształcić umiejętności tego typu współpracy oraz umiejętność zarządzania międzynarodowego, co niesie za sobą konieczność zarządzania wspomnianą różnorodnością kulturową i stawia dodatkowe wymagania wobec menedżerów. Międzynarodowe korporacje, kreując ogólnoświatowy rynek, muszą stosować zarówno globalną, jak i lokalną perspektywę, aby nie zatracić wrażliwości na rzeczywiste potrzeby klientów. Z kolei małe organizacje działające na rynku lokalnym muszą starać się sprostać silnej konkurencji globalnej, głównie w formie współpracy w niszach.

Przedsiębiorstwo globalne dąży do osiągnięcia globalnej efektywności poprzez integrację ogólnoświatowych zasobów. Poszczególne fazy działalności ulokowane są często w różnych krajach w zależności od tego, gdzie mogą być zrealizowane po najmniejszym koszcie i potem łączone, co komplikuje procesy logistyczne, koordynacyjne i zarządzanie jako całość.

Tym procesom towarzyszy równoległa gra polityczna, wynikająca z tego, że duże przedsiębiorstwa, decydując się na zakładanie swojej filii w innym kraju o niskim poziomie rozwoju gospodarczego, dając pracę, kształtują poziom życia jego mieszkańców, a to stwarza silny argument przetargowy, pozwalający wywierać wpływ na rządy tego kraju, w którym otwierają one filię – może domagać się zwolnienia od podatków oraz wpływać na podejmowane tam decyzje polityczne i gospodarcze. Stanowi to pokusę do nadużyć i naruszania zasad etyki biznesu przez korporacje międzynarodowe, na przykład poprzez nadmierną eksploatację siły roboczej lub zaniedbanie aspektów ochrony środowiska w biednych krajach, w których jest lokowana produkcja.

ZMIANY ORGANIZACYJNE

Zmianami w postaci innowacji technicznych zajmiemy się w następnym podrozdziale. Tutaj chcemy wskazać na zakres realizacji zmian organizacyjnych, które konieczne są, jeśli chcemy doprowadzić do rzeczywistej poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W dążeniu do sprostania konkurencji, firmy powszechnie zmagają się z zwiększeniem swojej zdolności do elastycznego działania oraz do obniżania kosztów, co jest osiąganym drogą upraszczania działalności. **Lean management jest najbardziej znaną koncepcją zarządzania, której celem jest prowadząca do obniżki kosztów racjonalizacja całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem.**

Przymiotnik „lean” oznacza w języku polskim „szczupły”. Podstawowa filozofia *lean management* da się streścić w następujących słowach: „potrzebujesz

połowę wszystkiego”. Zasadniczym przesłaniem omawianej koncepcji jest unikanie wszelkiego marnotrawstwa. Opiera się ona na decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z doskonaleniem systemu informacji i samokontrolą, organizowaniu małych jednostek organizacyjnych. Rozbudowana, sformalizowana hierarchia organizacyjna jest zastępowana płaską, elastyczną strukturą organizacyjną. Może temu towarzyszyć również **delayering**, czyli ograniczanie liczby szczebli zarządzania przez spłaszczanie organizacji, który z kolei może być wspomagany przez **empowerment**, czyli nadawanie pracownikom uprawnień do podejmowania decyzji. Należy zauważyć, że ten termin jest często rozumiany niewłaściwie i stosowany zamiennie z terminem „delegowanie”, pochodzącym z tradycyjnego modelu zarządzania. Jednak delegowanie nie oznacza zdjęcia odpowiedzialności z menedżera, a zadania przekazywane pracownikom są wyraźnie zdefiniowane i odciążając kierowników od pewnych rutynowych spraw pozwalają menedżerom skupić się wyłącznie na czynnościach, które wymagają ich wiedzy i doświadczenia. Natomiast empowerment idzie znacznie dalej, ponieważ przekazuje nie tylko zadania, ale także władzę oraz niezbędne uprawnienia do ich realizacji. Przykładem empowerment jest uprawnienie pracowników montażowych Toyoty do samodzielnego zatrzymania taśmy produkcyjnej w celu usunięcia usterki, bez konsultowania się z przełożonym. Przywódcy organizacji muszą pozostawiać swobodę pracownikom, po określeniu granic, w ramach których wewnętrzne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa mogą swobodnie funkcjonować.

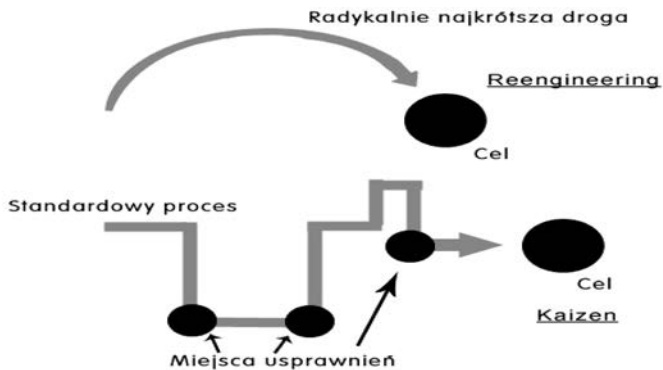
Downsizing to termin oznaczający zazwyczaj odchudzanie przedsiębiorstwa przez redukcje zatrudnienia, co jest często następstwem omawianego dalej reengineeringu i innych form restrukturyzacji. **Outplacement** to przenoszenie poza przedsiębiorstwo całych struktur i funkcji przedsiębiorstwa wraz z wykonującymi je pracownikami. W ten sposób osiągnane są dwa cele. Po pierwsze przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej działalności, podnosząc swoją efektywność, a po drugie – realizuje odpowiedzialność społeczną – ułatwiając zwalnianym pracownikom podjęcie pracy w nowym miejscu, dzierżawiąc im część majątku, przeszkalając ich w świadczeniu usług lub umożliwiając nabycie nowych, potrzebnych kwalifikacji.

Metodzie *lean management* towarzyszyć może **co-sourcing** – to jest proces współpracy z klientami, realizowany w celu osiągnięcia znaczącego wzrostu efektywności działań gospodarczych. Podstawową zasadą realizacji projektu co-sourcingowego jest współpraca zespołu stworzonego wspólnie przez wnoszących wiedzę o własnym przedsiębiorstwie pracowników o wysokiej znajomości najnowszych technologii i konsultantów wyłonionych spośród klientów, co pozwala lepiej uwzględnić ich potrzeby. Nazwa tego podejścia wskazuje na związek ze znanym i dość powszechnie stosowanym działaniem – **outsourcingiem**, który pokrótce można określić jako wyłączanie pewnych usług z zakresu czynności podejmowanych przez przedsiębiorstwo i zlecenie ich zewnętrznym dostawcom. Zewnętrzne firmy specjalizujące się w pewnych usługach: obsłudze

księgowej, ochronie mienia, utrzymaniu porządku itp., robią to lepiej i niższym kosztem, a przedsiębiorstwo może skoncentrować się na swojej działalności podstawowej.

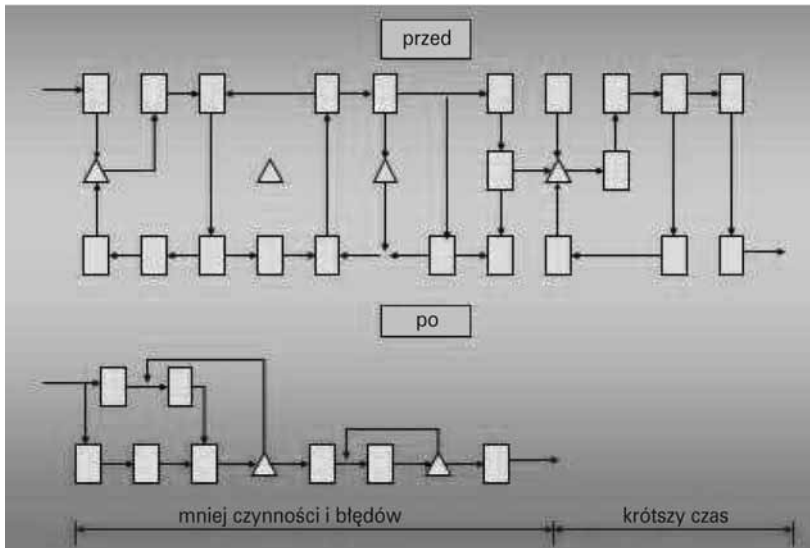
Szczególne zainteresowanie wzbudzał w ostatnich latach reengineering, czy jak to się zwykle spolszcza – reinżynieria lub reinżyniering procesów przemysłowych. **Reinżyniering to fundamentalne przemyślenie i radykalna zmiana procesów w celu osiągnięcia znacznej poprawy kluczowych wskaźników, takich jak koszty, jakość i szybkość.** Przy projekcie realizowanym tą metodą zespół powołany w celu jej zastosowania kwestionuje wszystkie aspekty działalności firmy, aby świadomość ograniczeń, wynikających z dotychczasowych zasad, metod i procedur, nie zmniejszyła oryginalności proponowanych rozwiązań. W rezultacie działalności zespołu funkcjonującego na takich zasadach, możliwa jest znaczna poprawa rezultatów osiąganych przez firmę, dzięki całkowitemu przemodelowaniu wszystkich procesów, w których istnieją możliwości udoskonalień. Metoda ta, chociaż może przynieść dużo korzyści, niesie jednak również ze sobą pewne ryzyko, gdyż burzy ona dotychczasową strukturę organizacyjną firmy, a przez swój radykalizm przynosi dużą dozę niepewności co do przyszłych wyników, zmieniając utarte drogi jej rozwoju, co powoduje utratę zdobytych doświadczeń.

Rysunek 5.3. Porównanie istoty reinżynieringu z ciągłym doskonaleniem (kaizen)



Źródło: R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.

Projekt reinżynieringu na ogół obejmuje również potrzebę przeglądu stanowisk, zmiany roli poszczególnych osób w zespole oraz ich niezbędnego przygotowania zawodowego, szkolenia, transferu obsługi z jednych stanowisk na inne i często doprowadza – podobnie jak i pozostałe zmiany organizacyjne, ale w większym jeszcze stopniu – do zwolnień pracowników, a prawie zawsze do zmiany charakteru pracy, przede wszystkim przez przystosowanie stanowisk nastawionych na realizację prostych zadań do pracy zespołowej przy wspólnej odpowiedzialności zespołu za wykonywany proces.

Rysunek 5.4. Optymalizacja procesów w ramach reinyżynieringu

Źródło: R. Müller, P. Rupper, op. cit.

OPÓR WOBEC ZMIAN I JEGO PRZEZWYCIĘŻANIE

Obojętne czy zmiany dotyczą wprowadzania innowacji technicznych, które opisane są w następnym podrozdziale książki, czy też zmian organizacyjnych opisanych wyżej, na ogół spotykają się one z niechęcią pracowników. Liczne są ku temu powody. Przede wszystkim wynika to z poczucia zagrożenia, ponieważ niszczą one dotychczasowy porządek rzeczy i związane z nim przyzwyczajenia. Według psychologów typowymi przyczynami oporów wobec zmian są:

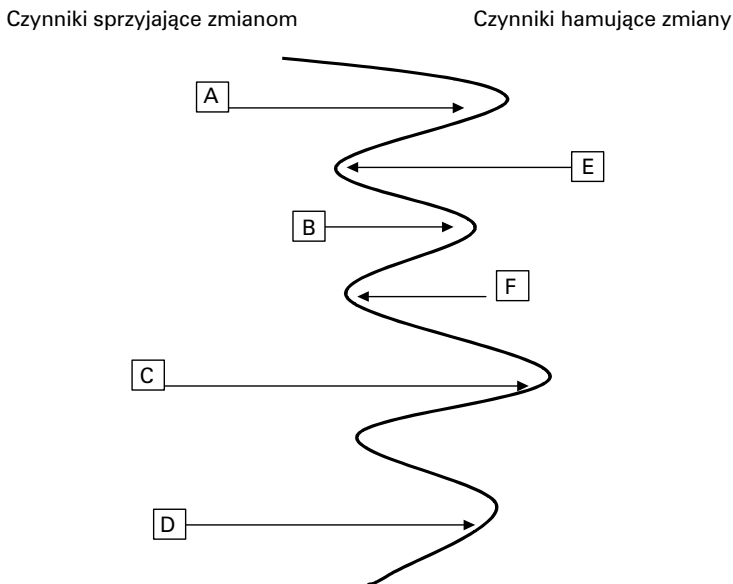
- niechęć wobec naruszenia istniejącego ładu dającego poczucie bezpieczeństwa;
- obawa przed utratą dotychczasowej pozycji, autorytetu, poziomu płac, kontaktów zawodowych i rozbiciem układów nieformalnych;
- utrwalone nawyki i przyzwyczajenia ułatwiające pracę oraz niechęć do dodatkowego wysiłku, wynikającego z konieczności uczenia się nowych umiejętności i nowych zasad;
- zbyt duży zasięg zmian, rodzący poczucie niepewności, oraz złe doświadczenia z przeszłości związane z wprowadzaniem pozornych usprawnień, które wprowadziły jedynie chaos, nie przynosząc spodziewanych korzyści.

Opór pojawia się jednak zwłaszcza wówczas, gdy pracownicy nie rozumieją sensu zapowiadanej zmiany, jej potrzeby i proponowanego sposobu przeprowadzenia, dlatego opór zazwyczaj zmniejsza się, jeśli pracownicy są dobrze informowani i mogą uczestniczyć w przygotowaniu programu usprawnień. Doświadczenie wskazuje także, że im większe zrozumienie konieczności wprowadzenia

zmian, tym częstsze są pozytywne reakcje i zaangażowanie pracowników, a co za tym idzie większe szanse na sprawną ich realizację.

Kurt Lewin sformułował tak zwaną **teorię pola sił** mówiącą, że przebieg zmian jest wypadkową działania sił napędowych i hamujących, które trzeba analizować, aby ocenić szanse realizacji przekształceń. Polega to na wyspecyfikowaniu wszystkich czynników i okoliczności sprzyjających zmianom oraz tych, które im mogą przeciwdziałać. Widać to na graficznym przedstawieniu tych czynników w formie wykresu w postaci strzałek poziomych, umieszczonych jedna nad drugą i skierowanych ku sobie z obu stron, w zależności od tego czy działają na korzyść zmian, czy przeciwko nim, których długość zależy od siły oddziaływania danego czynnika, a liczba – od liczby czynników działających za i przeciw. Daje to przejrzysty obraz sytuacji, z jaką może zetknąć się menedżer, wprowadzając zmiany i pozwala odpowiednio się do niej przygotować.

Rysunek 5.5. Analiza pola sił

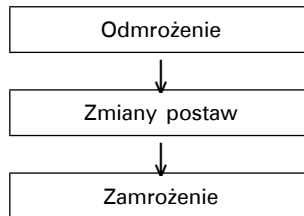


Kurt Lewin wyróżnił trzy **etapy wprowadzania zmian**, który to podział jest powszechnie akceptowany jako najbardziej ogólny model wprowadzania zmian. Wymienił on:

- **ROZMROŻENIE** – najtrudniejszy etap zmian, który ma doprowadzić do porzucenia dotychczasowych wartości, postaw, zasad i przyzwyczajzeń w postępowaniu ludzi;
- **REALIZACJĘ ZMIAN**;
- **ZAMROŻENIE** – polegające na takim działaniu, które wzmocni pozytywne wzorce postępowania, a negatywne zachowania wygasi i utwali nowe zasady

i procedury działania, minimalizując niebezpieczeństwo powrotu do poprzedniego stanu.

Rysunek 5.6. Trzy etapy modelu Kurta Lewina



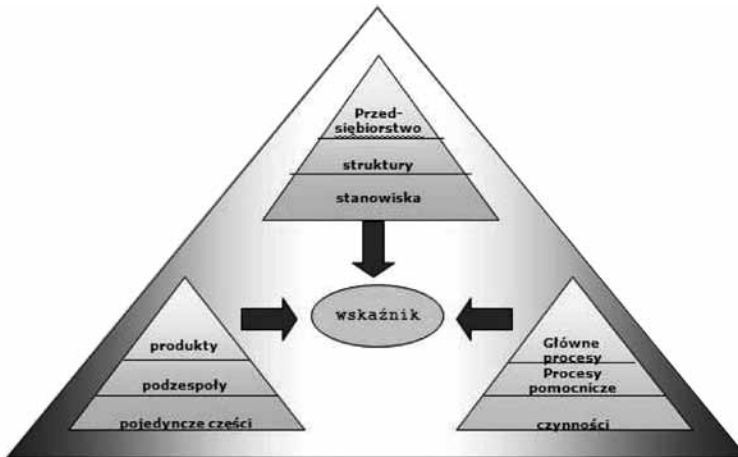
Ponieważ z powyższych rozważań wynika, że najistotniejszym powodem, wywołującym opór wobec zmian jest – najogólniej mówiąc – wąsko pojmowana, obawa o własny interes pracowników, wynikająca z poczucia zagrożenia dla dotychczas zajmowanych pozycji, pogłębiana przez niezrozumienie zmian i brak zaufania do kierownictwa, zbiorowa dyskusja i podjęta w jej wyniku wspólna decyzja skutecznie wpływają na ukształtowanie pozytywnych postaw wobec wprowadzanych zmian. Znacznie gorsze efekty daje zarządzanie nakazowe, gdyż – chociaż pozwala szybciej przeprowadzić zmiany – napotyka na silniejszy opór, bowiem ludzie nie lubią, aby nimi manipulowano lub kierowano jak automatami. Pozostawienie pracownikom możliwości współdecydowania daje im poczucie własnej wartości, a decyzja podjęta zespołowo, wpływa na lepszą jakość jej wykonania.

Ingerując w istniejący system funkcjonowania organizacji **trzeba zachować subtelną równowagę między stabilizacją i zmianą**, aby nie zaprzepaścić dotychczasowych walorów firmy i nie pozbawić pracowników satysfakcji z dotychczasowych osiągnięć. Jest to bardzo trudne. Dążąc do doskonalenia działalności firma musi więc umieć zerwać więzy z przeszłością, ale nie oznacza to, że powinna pozbywać się wszystkich dotychczasowych zasobów. **Trzeba – mówiąc innymi słowami – zachować delikatną równowagę między tak zwaną pamięcią przedsiębiorstwa oraz otwartością na nowe tendencje**. Struktura organizacyjna instytucji, decydującej się na rozwój, będzie musiała stwarzać warunki, by szybko i w miarę bezkonfliktowo odbywała się integracja zadań, wynikających z realizacji nowych zamierzeń strategicznych z zadaniami już przez organizację wykonywanymi.

Tworzenie innowacji wymaga kreowania ekonomicznie użytecznej wiedzy. Dlatego tak ważne jest doskonalenie zarządzania wiedzą w organizacjach, chcących konkurować na rynkach globalnych. **Zarządzanie wiedzą** to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji.

Organizacje, które przywiązują dużą wagę do wiedzy i zarządzają procesami uczenia się muszą traktować pracowników jako podstawowy zasób, od którego zależą wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji.

Rysunek 5.7. Obiekty benchmarkingu



W „organizacji uczącej się” szeroko stosowany powinien być **benchmarking, który jest uczeniem się od konkurentów**. Polega on na porównywaniu działalności analizowanej firmy z procesami realizowanymi w najlepszych przedsiębiorstwach, prowadzących podobną działalność. Przedmiotem porównań mogą być zarówno całe przedsiębiorstwa, poszczególne ogniwa produkcyjne, wytwarzane w nich produkty, jak i realizowane w nich procesy. Dość często uważa się, że specyficzną cechą tej metody jest właśnie to, iż porównuje się nie wyroby, jak to czyni się tradycyjnie w ocenie jakości produkcji, lecz procesy, które prowadzą do ich uzyskania.

Może powstać pytanie, dlaczego organizacje reprezentujące wyższy poziom skłonne są udostępniać swoje doświadczenia innym? Wyjaśnić to można coraz szerszym rozwojem współpracy firm, powstawaniem aliansów i przedsiębiorstw sieciowych oraz traktowaniem umiejętności organizacyjnych jako swego rodzaju *know-how* podlegającego obrotowi licencyjnemu. Najbardziej wyrazistym tego przykładem jest **franchising, polegający na udzielaniu zezwolenia na uruchomienie działalności pod marką licencjodawcy**, ale zazwyczaj też przy wykorzystaniu jego technologii i procedur, co ma gwarantować odpowiednią jakość produktów i usług. Wiele wiodących firm wyraża zgodę na ujawnienie swoich doświadczeń, pod warunkiem otrzymania określonej rekompensaty, na przykład w postaci gwarancji wzajemnego ujawnienia przez kontrahenta posiadanych przez niego użytecznych informacji oraz po podpisaniu klauzuli poufności, zabezpieczającej kontrolę nad procesem upowszechniania się udostępnionych danych. Motywem sprzyjającym ujawnianiu swoich doświadczeń w przypadku posiadania wyraźnej przewagi jest duma z dobrze realizowanej działalności i poczucie satysfakcji, wynikające z szerokiego zainteresowania innych firm i zabieganie przez nie o możliwość zapoznania się ze zgromadzonym doświadczeniem (wskazuje na to Tom Kelly w książce *Sztuka innowacji* wydanej w 2003 roku).

Zaletą benchmarkingu jest to, że gwarantuje, iż poprzeczka zostaje ustawiona realnie, bo na poziomie osiąganym przez innych, ale wystarczająco wysoko, bo pod wpływem najatrakcyjniejszych rozwiązań, oraz że pomaga on stworzyć w firmie kulturę otwarcia na nowe pomysły i motywację, aby im dorównać. Wadą – że każde oglądanie się na innych, podobnie jak naśladownictwo poprzez korzystanie z licencji w rozwoju technicznym, zamiast tworzenia oryginalnych rozwiązań, pozwala wprawdzie utrzymać wysoki poziom rozwoju, ale bezpośrednio nie daje możliwości uzyskania przewagi nad konkurentami. Dlatego często uważa się, że benchmarking to nie jest uczenie się od innych w dosłownym tego słowa znaczeniu, ale obserwowanie innych, aby samemu zrobić to inaczej – lepiej.

Tabela 5.1. Rodzaje benchmarkingu (według R. Müllera i P. Ruppera)

Rodzaj	Zalety	Wady
Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • relatywnie proste uzyskanie danych • dobre wyniki można uzyskać tylko w zdywersyfikowanych firmach 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczone pole widzenia • wewnętrzne uprzedzenia
Ukierunkowany na konkurencję	<ul style="list-style-type: none"> • informacje istotne, gdyż obejmują porównywalne produkty i procesy • jednoznaczne określenie pozycji wobec konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> • trudne uzyskanie danych • niebezpieczeństwo „powielania” w danej branży
Funkcjonalny (z przedsiębiorstwami spoza branży)	<ul style="list-style-type: none"> • relatywnie wysoki potencjał innowacyjnych rozwiązań • powiększenie spektrum pomysłów 	<ul style="list-style-type: none"> • trudny transfer „obcych elementów” do własnej firmy • czasochłonna analiza

Termin „organizacja ucząca się” można uznać w zasadzie – jak to często ostatnio bywa w naukach zarządzania – za nowe określenie dostrzeganego od dawna zjawiska, polegającego na konieczności nadążania za zmianami w otoczeniu poprzez proces ich poznawania i modyfikowania swojej działalności pod kątem nowych wymagań i w tym sensie chodzi właśnie o proces uczenia się. Nowe sformułowanie ma podkreślić szczególne znaczenie tego procesu w warunkach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, gdyż proces ten znacznie się nasilił.

W sensie instytucjonalnym „organizacja ucząca się” to system społeczny, mający dobrą strukturę komunikacji i informacji, umożliwiającą interakcje między jej uczestnikami, gdyż organizacja taka, opiera się na sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana w procesie jej pozyskiwania i wzajemnej wymiany, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu jako całości. Dotyczy to nie tylko powiązań wewnątrz przedsiębiorstwa, ale i jego relacji zewnętrznych, co wymaga usamodzielnienia zarówno poszczególnych komórek organizacji, jak i umiejętności współpracy zewnętrznej autonomicznych jednostek z otoczeniem – jednoczesnej konkurencji i kooperacji.

W opisywanych warunkach przedsiębiorstwa, które chcą przeżyć, muszą stać się społecznością odblokowaną – pisze A.K. Koźmiński (2004). Osiąga się to przez kompleksowe otwarcie na otoczenie zewnętrzne oraz usunięcie jak największej liczby barier wewnątrz firmy, co umożliwi budowanie sieci i rozwijanie pracy zespołowej, ale oczywiście wymaga większego zaufania i rozbudowywania systemów informacyjnych służących wymianie wiedzy.

Rysunek 5.8. Przedsiębiorstwo odblokowane



Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 155.

Budowa przedsiębiorstwa jako „organizacji uczącej się” wiąże się zatem z rozwojem potencjału ludzkiego, co wymaga stworzenia warunków do indywidualnego podnoszenia kwalifikacji i zaprojektowania odpowiednich programów szkolenia, ale jednocześnie **konieczne jest stworzenie właściwej organizacji wewnętrznej umożliwiającej wyzwolenie kreatywności**. Jest nią struktura tworzona przez elastyczne zespoły zadaniowe skupione wokół wizji firmy sprawiającej, że wszyscy wiedzą dokąd zmierzają – nazywane to bywa organizacją sieciową. To podejście wywołuje konieczność zmiany w tradycyjnej organizacji firm, której nieodłączną częścią była hierarchia uważana dotąd za czynnik motywujący ludzi do zwiększania wysiłku i uzyskiwanych efektów, aby zostać zauważonym i awansować. Jak twierdzą jej zwolennicy – dążenie do wspinania się po szczeblach władzy jest stałym elementem natury ludzkiej, więc możliwość awansu pionowego stwarza motywację do twórczej pracy. Ponadto hierarchia daje większą łatwość koordynacji i kontroli rozproszonych działań. Obecnie jednak przydaje się większe znaczenie luźniejszym powiązaniom o charakterze poziomym i ze-

społy projektowe stają się podstawowym elementem, wokół którego następuje zorganizowanie aktywności firmy. Zaś od pracowników wymaga się, aby stali się członkami sieci tworzonej z takich zespołów, w której każdy z nich reprezentuje określone zasoby wiedzy, doświadczenia i informacji.

Rysunek 5.9. Etapy zarządzania wiedzą w organizacji



Poprzez sieć powiązań mogą one być udostępnione innym w trakcie współpracy różnych specjalistów przy realizacji określonych zadań i następuje – wspomniane wyżej – utrwalanie pamięci przedsiębiorstwa. Autonomia pracowników i przedsiębiorczość to obecnie najważniejsza cecha, która musi charakteryzować kadrę przedsiębiorstwa uzyskującego dobre efekty. Zespoły wybierają swoich liderów; ale role liderów mogą być zmieniane w czasie, co zasadniczo zmienia system motywacji, gdyż już nie awans pionowy, ale nabywanie doświadczenia w trakcie realizacji zadań tworzy karierę zawodową, polegającą na tym, że pracownik „awansuje”, otrzymując coraz bardziej skomplikowane zadania do wykonania i coraz poważniejsze role do spełnienia, zgodnie z jego doświadczeniem i aspiracjami. W konsekwencji lansuje się obecnie pogląd, że celem przedsiębiorstwa nie powinno być ściśle kontrolowanie pracowników, co zapewniały struktury hierarchiczne, ale – jak już mówiliśmy – stworzenie takiego systemu, żeby samym pracownikom zależało na wyprodukowaniu jak najlepszego produktu, dzięki tworzeniu atmosfery odpowiedzialności, opierającej się na zaufaniu między pracownikami i ich położonymi oraz rozwiniętej potrzebie szkolenia się kadry.

W nowej organizacji relacje międzyludzkie charakteryzują się elastycznością, bliskością i otwartością, znikają w pewnym sensie linie podziału między położonymi a podwładnymi oraz producentami i odbiorcami, gdyż doświadczenia wszystkich są wzajemnie przekazywane.

Literatura

- Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, wyd. 2, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
 Kelly T., *Sztuka innowacji*, MT Biznes, Warszawa 2003.
 Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
 Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.

5.2. PROCESY INNOWACYJNE W ORGANIZACJI

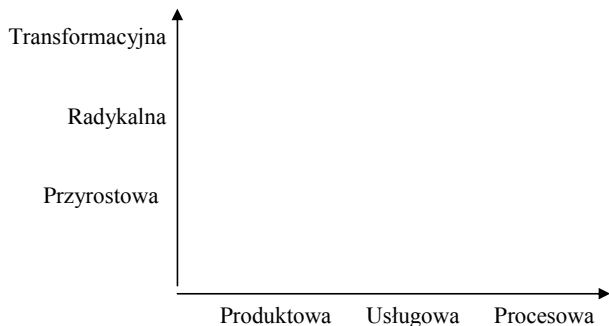
Innowacja stanowi sedno procesu związanego z odnawianiem tego, co organizacja oferuje (jej produktów i/lub usług) oraz sposobów ich generowania i dostarczania. Rozróżniamy zatem trzy rodzaje innowacji: produktowe (nowe produkty), procesowe (nowe procesy produkcyjne) i usługowe (nowe usługi). Oczywiście, nie każda (drobna) nowość zasługuje na miano innowacji.

Innowacje produktowe i procesowe są to dwie odmiany innowacji technicznej, przez którą rozumiemy **pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia**.

Wyróżniamy również innowacje organizacyjne; chodzi tutaj o zmiany w organizacji przedsiębiorstwa czy organizacji pracy. Innowacje organizacyjne często towarzyszą technicznym, na przykład całkowicie nowa organizacja wydziału produkcyjnego firmy przedstawiającej się na zupełnie nową technikę wytwarzania¹.

Drugi zasadniczy podział rozróżnia innowacje: (a) transformacyjne, (b) radykalne i (c) przyrostowe. Jako przykład można podać kolejno: (a) telefon, (b) telefon komórkowy oraz (c) telefon komórkowy z obiektywem fotograficznym. Jeśli teraz połączymy oba omówione podziały, otrzymamy tak zwaną **przestrzeń innowacyjną**. Można ją graficznie przedstawić jak na rysunku 5.10.

Rysunek 5.10. Wymiary przestrzeni innowacyjnej



Źródło: K. Pavitt i in., *Managing innovation*, J. Wiley, Chichester 1998.

Innowacje uważa się powszechnie za przejawy postępu technicznego, przez który rozumiemy „wprowadzanie nowych, udoskonalonych metod produkcji i doskonalszych narzędzi, pozwalających na osiągnięcie większych efektów pro-

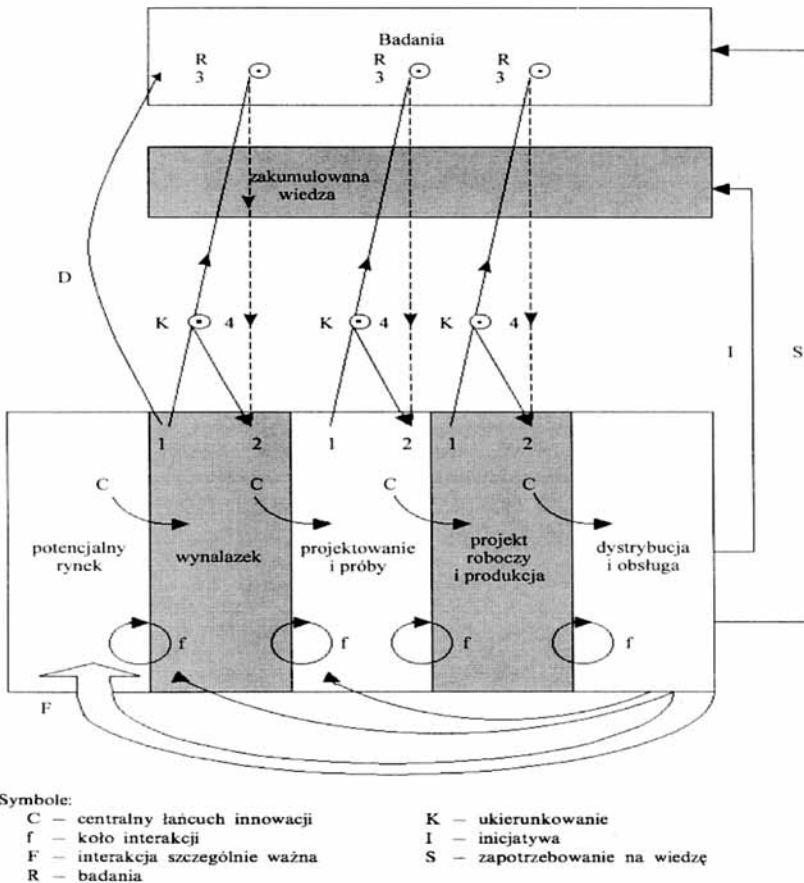
¹ Dalsze rozważania dotyczą wyłącznie innowacji technicznych.

dukcyjnych z zastosowaniem tej samej ilości czynników produkcji lub na osiągnięcie dotychczasowych efektów przy zastosowaniu mniejszej ilości środków” (*Encyklopedia Powszechna*, 1975).

Tworzenie innowacji odbywa się w ramach działalności innowacyjnej, która obejmuje wiele działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), które mają na celu opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. W praktyce działalność ta jest wielce zróżnicowana.

Współcześnie działalność innowacyjna coraz częściej przebiega zgodnie z modelem „związanego łańcucha” innowacyjnego, w którym kluczowe znaczenie dla rozwoju innowacji odgrywa zakumulowana wiedza naukowo-techniczna – zob. rysunek 5.11.

Rysunek 5.11. Model związanego łańcucha



Źródło: S.J. Kline, N. Rosenberg, *An overview of innovations*, National Press Academy, Washington 1986.

Innowacja jest praktycznym rezultatem procesu, a właściwie złożonego zbioru procesów, które łącznie tworzą **proces innowacyjny**. Proces innowacyjny w wąskim rozumieniu – powołując się na Władysława Janasza (1999) – „**zamyka się w przedziale od pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji**. [...] W tym rozumieniu, proces innowacyjny oznacza zmiany materialne i niematerialne elementów w określonej jednostce gospodarczej. Bierze się tu pod uwagę jedynie ciąg zdarzeń, w którym stany poznawcze stanowią element innowacji. Podstawowym zdarzeniem w tak rozumianym procesie staje się wdrożenie nowego produktu lub rozwiązania w praktyce społecznej”.

Proces innowacyjny w szerszym rozumieniu składa się z następujących etapów:

- (1) skanowania otoczenia (zewnętrznego i wewnętrznego) – dla identyfikacji sygnałów rynkowych i innych;
- (2) strategicznego wyboru opcji (wariantu) – w celu reakcji na zidentyfikowane sygnały;
- (3) wygoszparowania (przeznaczenia) zasobów pozwalających odpowiedzieć na te sygnały;
- (4) implementacji projektu od pomysłu do wprowadzenia na rynek (nowego produktu/usługi) lub wewnątrz firmy (nowy proces wytwórczy) – w celu efektywnej odpowiedzi na owe sygnały;
- (5) uczenia się na tym doświadczeniu, co ma prowadzić do udoskonalenia lub ewentualnie re-innowacji; może tu chodzić na przykład o innowację przyrostową.

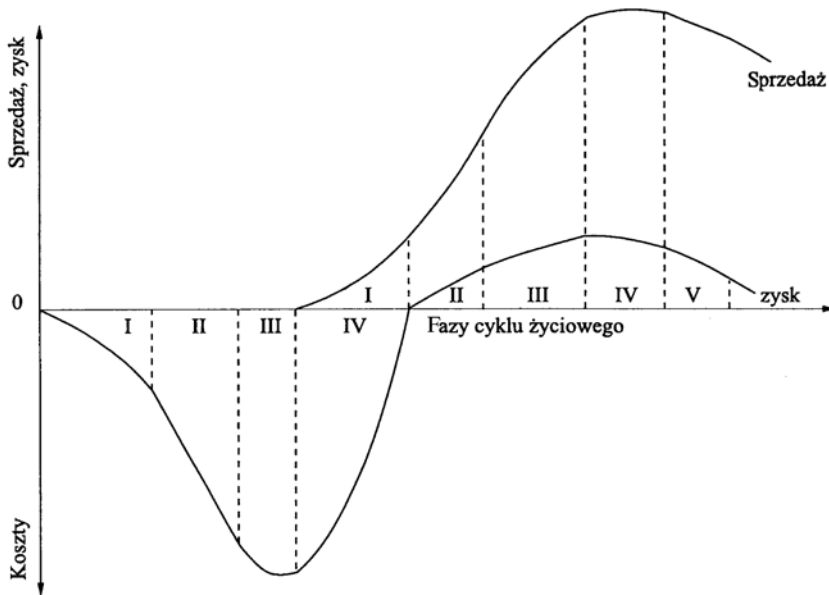
Szczególną rolę odgrywa etap czwarty; stanowi on o istocie procesu innowacyjnego. To tutaj właśnie mają miejsce prace badawcze (B), rozwojowe (R) i wdrożeniowe (W). Można je określić jako podetapy. One z kolei układają się zwykle w określony cykl, zwany **cyklem rozwoju (nowej) techniki** (B+R+W).

Nowe wyroby pojawiają się na rynku w postaci określonej podaży. W tym momencie rozpoczyna się cykl życiowy produktu/usługi jako przejaw **cyklu życia nowej techniki**. Wyrób przechodzi w okresie swojego życia na rynku niejako przez kilka faz. Typowy, pełny cykl życiowy produktu składa się z następujących etapów: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, nasycenie i schyłek. Poszczególne fazy cyklu określa się na podstawie wysokości utargów ze sprzedaży danego wyrobu. Obroty osiągają maksimum w stadium nasycenia, jednak sprzedaż zaczyna przynosić zyski dopiero na początku fazy drugiej. Należy zauważyć, że pierwsza faza rozpoczyna się zazwyczaj wtedy, gdy jeszcze trwa cykl rozwojowy wyrobu w jego ostatniej fazie. Ponadto, mamy niejednokrotnie do czynienia z niepełnym cyklem życiowym; dzieje się tak w wypadku dóbr o krótkotrwałym popycie, na przykład tak zwanych artykułów mody.

W praktyce zachodzą ścisłe związki między cyklem rozwoju techniki a cyklem życiowym wyrobu (zob. rysunek 5.12.). Jak widać, występuje **charakterystyczna cecha ekonomiki działalności innowacyjnej**, najpierw przez pewien czas mamy

do czynienia z kosztami, które początkowo wykazują nawet tendencję rosnącą, a dopiero potem pojawiają się dochody, również wykazujące stopniowy wzrost, a następnie spadek. Na badania patrzy się zwykle przez pryzmat kosztów, na innowacje – przez pryzmat efektów.

Rysunek 5.12. Zależności między cyklem rozwojowym a cyklem życiowym produktu



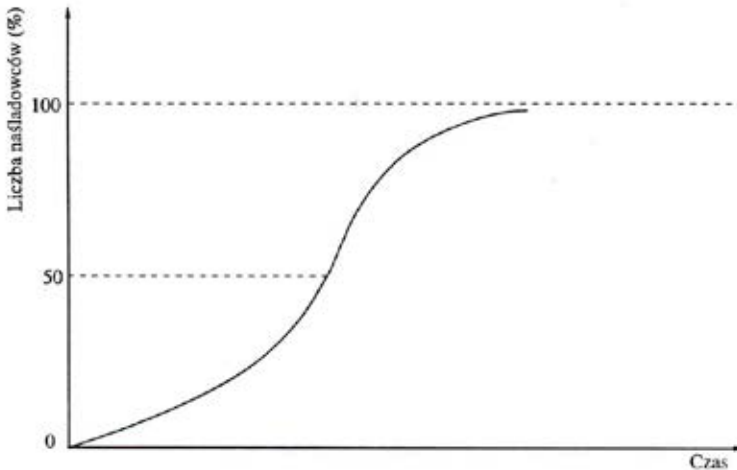
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.W. Foster, *Planning for Products and Markets*, Longman, London 1972, s. 163 (Foster prezentuje krzywą cyklu rozwojowego w odwróconej pozycji, to jest powyżej osi 0X); Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 330 (w części dotyczącej cyklu życiowego).

Procesom innowacyjnym towarzyszy zjawisko transferu techniki. Jest on często podstawą innowacji technicznej, a także jej następstwem. **Transfer techniki (technologie)** jest to przepływ systematycznej wiedzy dla wytworzenia produktu, zastosowania procesu lub wykonywania usług, lecz nie obejmuje transakcji ograniczających się wyłącznie do sprzedaży czy wynajmu dóbr.

Jednym z przejawów tego transferu jest dyfuzja innowacji. **Proces dyfuzji innowacji technicznych** rozumiemy następująco: po wprowadzeniu nowego wyrobu czy nowej technologii wytwarzania w danej organizacji, kolejni producenci podejmują się produkcji tego wyrobu lub też adaptacji tej technologii. Jest to *de facto* proces kopiowania, naśladownictwa. Dyfuzja innowacji trwa dotąd, dokąd praktycznie wszyscy potencjalni naśladowcy (przedsiębiorstwa) nie rozpoczną u siebie wytwarzania danego produktu czy stosowania danej

technologii produkcji. Klasyczna krzywa dyfuzji jest pokazana graficznie na rysunku 5.13.

Rysunek 5.13. Klasyczna krzywa dyfuzji



Źródło: G. Rosegger, *The economics of production and innovation*, Pergamon Press, Oxford 1986.

Dyfuzję traktujemy jako pożądane dopełnienie pojawiających się innowacji technicznych w tym sensie, że innowacja przyniesie pełne efekty dopiero wtedy, gdy wszyscy, a przynajmniej zdecydowana większość potencjalnych naśladowców wdroży dany produkt czy proces produkcyjny. Innowacje bowiem są często rezultatem transferu techniki, choć nie zawsze. Na przykład nowe rozwiązanie naukowo-techniczne może powstać od początku do końca w danej organizacji.

Organizacja (firma) jest kluczowym uczestnikiem procesu innowacyjnego, bowiem z jednej strony – zgłasza popyt na nowe rozwiązania naukowo-techniczne, a z drugiej – oferuje podaż innowacji technicznych. Współcześnie zresztą motorem postępu technicznego nie jest, wbrew pozorom, naukowiec (placówka naukowa), lecz innowacyjnie nastawiony przedsiębiorca (przedsiębiorstwo innowacyjne).

Efektywnie działająca organizacja gospodarcza – to przede wszystkim jednostka przedsiębiorcza. Przedsiębiorczość z kolei wiąże się z koniecznością wprowadzania zmian (nowości) w działalności organizacji, a zatem jednostka przedsiębiorcza musi być nastawiona na innowacje techniczne i organizacyjne.

Aktywność innowacyjną traktuje się więc jako element przedsiębiorczości, przy czym indywidualne postawy innowacyjne pracowników warunkują przedsiębiorczość indywidualną, postawy zbiorowe zaś – przedsiębiorczość całej załogi łącznie z kadrą kierowniczą. Postawy innowacyjne, zarówno indywidualne, jak i zbiorowe, pojawiają się wtedy, gdy poszczególni pracownicy oraz cała załoga

z kierownictwem organizacji na czele widzą w tym interes, to znaczy będzie się im to opłacać bardziej niż inne działania, na przykład poprzez wzrost cen wytwarzanych produktów. Nastąpi to wtedy, kiedy będą się oni spodziewać konkretnych korzyści z zachowań innowacyjnych (nowatorskich) lub zagrożeń (strat) z tytułu postaw zachowawczych.

Znaczenie innowacji wzrasta wraz z nasilaniem się konkurencji – praktycznie na wszystkich rynkach: międzynarodowych, krajowych i lokalnych. Innowacja stała się obecnie zasadniczym instrumentem konkurowania. Stąd jako **ostateczny jej cel** powszechnie uznaje się wzmocnienie, a przynajmniej utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Jak mówi znane powiedzenie: „Nie wprowadzać innowacji – znaczy umierać”.

Organizacja zorientowana na innowacje albo inaczej **organizacja innowacyjna** to taka, która:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów projektów nowych produktów czy technologii);
- przeznaczona na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe;
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne;
- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług;
- stale wprowadza innowacje na rynek.

Innowacja jest procesem, a nie wyrwanym z kontekstu zdarzeniem; poddaje się więc zarządzaniu. Zarządzanie to sprowadza się jednak do oddziaływania bardziej na proces niż na pojedyncze zachowania. Jednocześnie zarządzanie innowacją jest procesem uczenia się, ukierunkowanym na budowanie i integrowanie kluczowych elementów tworzących efektywne sposoby tego zarządzania.

Zarządzanie innowacjami, też traktowane jako proces, **ma wiele charakterystycznych cech**, wynikających ze specyfiki działalności innowacyjnej, a mianowicie:

- ma wymiar strategiczny: rzutuje na możliwości przetrwania/rozwoju organizacji w długim okresie;
- wykracza poza daną organizację, chociaż wdrożenie następuje zazwyczaj w jednostce produkcyjnej;
- uczestniczą w nim przedstawiciele/pracownicy różnych podmiotów gospodarczych i o różnych specjalnościach: od naukowców do majstrów na wydziale produkcyjnym;
- dotyczy działań o różnym charakterze: badania naukowe mają charakter pracy intelektualnej, prace wdrożeniowe bliskie są operacjom produkcyjnym;
- dużo trudniej jest w związku z tym wycenić wyniki badań naukowych niż prac wdrożeniowych.

Ponadto, wymaga zwykle finansowania z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych).

Punktem wyjścia i jednocześnie podstawowym elementem zarządzania działalnością innowacyjną jest opracowanie i realizacja strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. **Strategia innowacyjna**, albo inaczej: techniczna, zwana czasami strategią badawczo-rozwojową (co jednak zawęża jej zakres), to **długofalowy plan rozwoju technicznego organizacji i jej produktów/usług**. W dużych i wielkich organizacjach ma ona zazwyczaj sformalizowany charakter. W małych i średnich są to tak zwane strategie intuicyjne.

Przystępując do opracowywania strategii innowacyjnej należy – jak sugeruje A. Pomykański (2001) – odpowiedzieć co najmniej na pięć pytań:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| * Gdzie teraz jesteśmy? | 1. Analiza sytuacji rynkowej. |
| * Gdzie chcemy być? | 2. Analiza zasobów i otoczenia. |
| * Jak tam dojdziemy? | 3. Wybór rodzaju strategii. |
| * Który sposób jest najlepszy? | 4. Kryteria finansowe i nie finansowe. |
| * Jak zwiększyć pewność realizacji? | 5. Wdrażanie i kontrola strategii. |

Jako najważniejszy należy uznać etap trzeci. Tu bowiem dokonuje się wyboru technologii, a właściwie drogi rozwoju technicznego organizacji. Wyboru nowej techniki można dokonać w dwóch fazach:

- analizy technicznej (analiza celu wykorzystania nowej techniki) oraz
- analizy ekonomicznej (analiza efektywności ekonomicznej nowej technologii w warunkach rynkowych).

Ze strategii dopiero powinno wynikać zarządzanie działalnością innowacyjną na bieżąco. **Zarządzanie innowacjami** polega – według W. Janasza (1999) – na oddziaływaniu na przebieg (kierunek, skalę i natężenie) procesów innowacyjnych, czyli wywoływaniu postulowanych zmian.

Procesy innowacyjne mają miejsce w określonym kontekście organizacyjnym. Innowacja techniczna potrzebuje dobrej organizacji, dobrego klimatu organizacyjnego, wsparcia wewnątrz organizacji. Struktury sprzyjające innowacjom to struktury elastyczne, płaskie, proste, tworzone *ad hoc* na czas przedsięwzięcia, często o charakterze projektowym lub zadaniowym.

Innowacja wymaga właściwej organizacji zasobów firmy: rzeczowych, ludzkich i finansowych oraz informacyjnych. Powszechnie uważa się, że z punktu widzenia działalności innowacyjnej, najważniejszym zasobem strategicznym organizacji nie jest – wbrew pozorom – technologia czy nowa technologia, lecz czynnik ludzki. Chodzi tutaj o kadre zarówno kierowniczą, jak i inżyniersko-techniczną. Kadre powinna cechować twórcza postawa prowadząca do ciągłych zmian (technicznych i organizacyjnych).

Sukces menedżerów w działalności innowacyjnej jest uzależniony od wielu cech, które powinni w sobie ukształtować. Najważniejsze z nich według Jerzego Bogdanienko (2004) to:

- skuteczne komunikowanie się;
- proaktywna postawa, polegająca na stałej gotowości do zmian;

- zdolność do tworzenia koalicji i pozyskiwania zwolenników;
- nastawienie na osiągnięte wyniki, a nie na przypodobanie się innym;
- umiejętność nieustannego uczenia się nowych zachowań, technologii i sposobów działania.

Udane zarządzanie innowacjami zależy bardziej od poznania i zrozumienia tego, co dzieje się poza daną organizacją (to jest na rynku, w sektorze badań i rozwoju (B+R), w szkolnictwie, za granicą) niż w jej wnętrzu. Potrzebny jest zatem skuteczny marketing, który traktujemy całościowo jako badania marketingowe plus działania marketingowe. Oczywiście, wdrożenie nowego rozwiązania naukowo-technicznego ma zazwyczaj miejsce w pionie produkcyjnym przedsiębiorstwa. Niezbędna jest więc dobra organizacja przedsiębiorstwa i sprawne jego funkcjonowanie.

Literatura

Bogdanienko J. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, UMK w Toruniu, Toruń 2004.

Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1975.

Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Wydawnictwo USz, Szczecin 1999.

Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

5.3. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Definiowanie jakości i wymogi w tym zakresie zmieniają się wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym. W organizacjach przekłada się to na realizowane strategie, obejmujące ich funkcjonowanie i wynikające z nich oczekiwania wobec jakości oraz zarządzania nią. Znajduje to odzwierciedlenie w poglądach na zarządzanie jakością w organizacji. Przykładem mogą być następujące poglądy klasyków jakości:

J. Juran – jakość jest zdolnością do użycia lub zastosowania, zapewniającą spełnienie przez produkt lub usługę pokładanych w nim celów, możliwych do osiągnięcia poprzez realizację odpowiednich projektów doskonalenia. Podstawą jakości są trzy procesy: planowanie jakości, kontrola jakości i doskonalenie jakości (tzw. *Trylogia Jurana*).

Ph.B. Crosby – jakość to zgodność z wymogami, oparta na kulturze organizacji: rzetelności, profesjonalizmie, współpracy i etyce wszystkich pracowników oraz bezusterkowej pracy. Podstawą tej koncepcji są cztery absoluty: jakość określa się jako zgodność ze specyfikacją i spełnieniem określonych wymagań, w tym wymagań nabywców; jakość osiąga się przez profilaktykę, a nie przez ocenianie; standard jakości oznacza brak usterek (zero błędów lub defektów) oraz jakość ocenia się kosztem braku zgodności ze specyfikacją, a nie wskaźnikami.

A.V. Feigenbaum – był twórcą jakości totalnej, określającej zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu, z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania. Łączne ujmowanie tych czynników powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika.

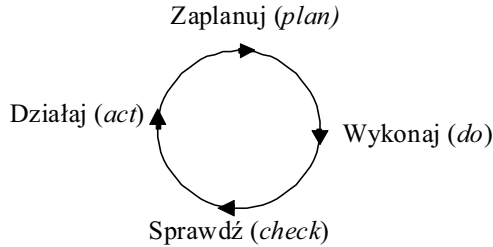
W.E. Deming – określa jakość jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku, oparty na trzech zasadach: zorientowanie na klienta, ciągłe doskonalenie i systemowe ujęcie. Podejście to ujmuje system PCDA (tak zwane *Koto Deminga*), który jest podstawą kompleksowego ujęcia jakości i stałego jej doskonalenia poprzez podejmowane działania i dążenia do zmian (por. rysunek 5.14.).

Zarządzanie jakością w organizacji **sprowadza się do zapewnienia cech produktu (lub usługi), które decydują o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb odbiorców, ale także i organizacji** (na przykład w odniesieniu do jej rentowności). W związku z tym podejmowane działania służą zapewnieniu jakości poprzez ich ukierunkowanie na:

- **produkcję** – dotrzymanie w produkcji założonych wartości podanych w specyfikacjach;
- **produkt** – jako obecność określonych składników, charakterystyk wyrobu itp.;

- **użytkownika** – zaspokojenie jego potrzeb;
- **wartość** – jakość jako porównanie otrzymanej korzyści do podanej ceny.

Rysunek 5.14. Stały cykl podnoszenia jakości (system PDCA)



Źródło: Opracowano na podstawie: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 121.

Sposób dochodzenia do jakości i funkcjonowania organizacji nastawionej na jakość ukazuje **Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością** (*European Foundation for Quality Management – EFQM*). Model ten jest innowacyjną koncepcją doskonalenia wewnątrzorganizacyjnego, mającą charakter dynamiczny. Odbywa się to poprzez uczenie się i innowacje, które powodują wzrost potencjału, a ten z kolei wpływa na osiągnięte wyniki i doskonalenie jakości. Model ten opiera się na:

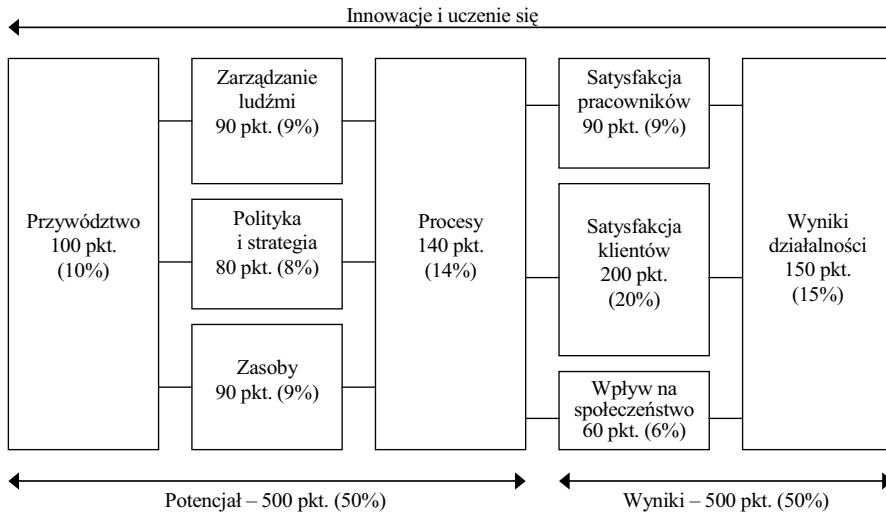
- 9 kryteriach – obejmujących najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i efektów jej realizacji (por. rysunek 5.15);
- 8 zasadach zarządzania jakością.

Kryteria – obejmujące wszystkie obszary funkcjonowania organizacji i efektów jej realizacji, składają się z dwóch grup:

- **Potencjał organizacji**, to jest przywództwo, zarządzania ludźmi, polityka i strategia oraz zasoby i procesy;
- **Wyniki organizacji**, to jest satysfakcja pracowników, satysfakcja klientów, wpływ na społeczeństwo oraz kluczowe wyniki działalności organizacji.

Model ten nie narzuca gotowych rozwiązań, a tworzy ramy osiągnięcia doskonałości. Wykorzystywany jest w celu stymulowania i wspierania działań usprawniających przez europejskie organizacje. Warunkiem jego wdrożenia jest zrozumienie, zaakceptowanie i przyjęcie w danej organizacji ośmiu następujących **zasad zarządzania jakością** (zasad doskonałości):

1. **Zorientowanie na klienta** – poprzez:
 - badanie satysfakcji klienta oraz zrozumienie obecnych i przyszłych jego potrzeb,
 - osiągnięcie dużego udziału w rynku;
2. **Przywództwo i stałość celów**, co łączy się z:

Rysunek 5.15. Model doskonałości organizacji według EFQM

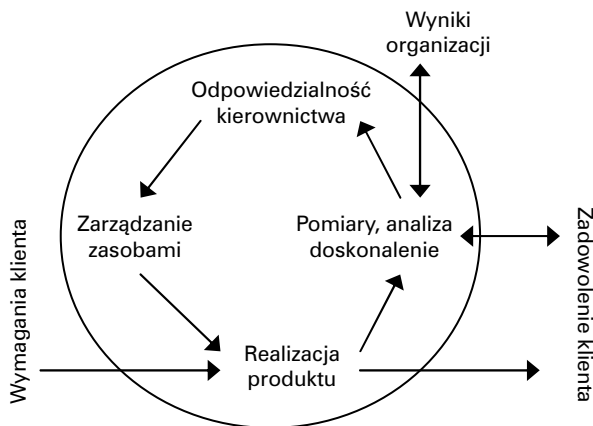
Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 226.

- stworzeniem misji i celów organizacji oraz kierunków jej rozwoju i wartości kierowanych na rynek,
 - inspirowaniem i motywowaniem pracowników;
3. **Rozwój i zaangażowanie pracowników** – poprzez:
- stworzenie zasady współuczestniczenia pracowników w realizacji celów strategicznych,
 - zaangażowanie w procesach podejmowania decyzji,
 - ciągłe uczenie się i wykorzystywanie ich wiedzy;
4. **Podejście procesowe** – obejmujące:
- zidentyfikowanie procesów i określenia kryteriów oceny ich skuteczności i sprawności,
 - doskonalenie procesów dla poprawy wydajności i opłacalności,
 - efektywne wykorzystanie zasobów i optymalizowanie cykli produkcyjnych;
5. **Podejście systemowe** – poprzez:
- łączenie procesów i ich współdziałanie w systemie organizacji,
 - określenie i zrozumienie sprzężeń zwrotnych między procesami i podsystemami organizacji;
6. **Ciągłe doskonalenie i innowacje** – poprzez:
- ustanowienie procesów ciągłego doskonalenia,
 - ustanowienie systemu wskaźników oceny realizacji celów oraz sposobu i czasu ich poprawy,

- dostarczenie pracownikom narzędzi oraz możliwości rozwiązywania problemów;
7. **Rzeczowe i racjonalistyczne podejście do podejmowania decyzji** – opierające się na:
- systematycznym zbieraniu informacji i jej przetwarzaniu za pomocą uznanych metod,
 - podejmowaniu decyzji i działań, które maksymalizują produktywność i minimalizują straty;
8. **Rozwój partnerstwa z dostawcami.**

Racjonalność gospodarowania zasobami obejmuje również motywowanie zatrudnionych do działań na rzecz jakości i także ich odpowiedzialność w tym względzie. Zagadnienie to przedstawia rysunek 5.16.

Rysunek 5.16. Model systemu zarządzania jakością w organizacji według normy ISO 9001:2000



Źródło: Adaptowano z ISO 9001:2000 – Systemy zarządzania jakością. Wymagania (PN-EN ISO 9001:2001).

Stosowanie wymienionych zasad i kryteriów doskonałości organizacji ma na celu optymalizowanie procesów wytwarzania/realizacji produktów w organizacji i jej funkcjonowania. Wynika to z tego, że jakość we współczesnym zarządzaniu jakością jest sprawą całej organizacji, poczynając od kierownictwa i wyznaczenia celu strategicznego, a kończąc na realizacji zadań na każdym etapie wytwarzania i dostarczania produktu (por. tabela 5.2.). Takie podejście uwzględnia zaangażowanie pracowników, ich współpracę i aktywność innowacyjną w zakresie tworzenia jakości na każdym etapie przygotowania produktów, to jest:

Zapewnienia jakości w fazie projektowania produktu, a w tym procesów, obejmuje między innymi opracowanie założeń technicznych do projektowania

na podstawie analizy rynku i innowacji, przeprowadzenie analizy technicznej projektu, ustalenie, jakie komponenty będą kupowane u dostawców, a jakie będą wykonywane w organizacji oraz uruchomienie serii próbnej i ewentualna poprawa wad.

Zapewnienia jakości w fazie zaopatrzenia, które opiera się na ocenie jakościowej próbnej partii dostarczanych elementów, audycie u dostawcy w celu oceny jego systemu jakości i możliwości produkcyjnych oraz opinii innych odbiorców produkcji o dostawcy lub też zawierzeniu posiadanym przez dostawcę certyfikatom na system jakości i wytwarzane wyroby.

Zapewnienia jakości w fazie tworzenia produktu – poprzez ściśle przestrzeganie w procesach wytwarzania ustaleń w fazie projektowania, utrzymywanie stabilności procesów i zdolności jakościowej zasobów organizacji oraz nadzorowanie jakości dostaw.

Zapewnienia jakości w fazie sprzedaży – obejmujące ochronę jakości wytworzonej w procesie realizacji produktu poprzez: ochronę produktu przed uszkodzeniem w procesach magazynowania, pakowania i transportu itp.

Zapewnienia jakości w fazie eksploatacji poprzez sieć obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej, przeprowadzenie napraw i ulepszeń, które rozwiązują pojawiające się problemy w fazie użytkowania, zapewnienia bezpieczeństwa produktów itp., a także doradztwo i szkolenie dla odbiorców.

Tabela 5.2. Poglądy na zarządzanie jakością

Tradycyjne ujęcie	Współczesne ujęcie
<ul style="list-style-type: none"> • Jakość wiąże się z produktem • Za jakość odpowiada dział kontroli jakości organizacji • Kontrola jakości prowadzona jest po wytworzeniu produktu • Doskonalenie jakości zwiększa koszty całkowite • Systemy jakości oparte na karach wywołują mechanizmy ochronne • Jakość to sprawa techniczna i fachowa • Jakość nie stanowi najważniejszego kryterium oceny dyrekcji/zarządu organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakość wiąże się z organizacją • Za jakość odpowiadają wszystkie komórki organizacji • Proces zarządzania jakością zaczyna się na początku każdego etapu realizacji produktu • Jakość jest jednym z najważniejszych instrumentów walki konkurencyjnej • Dążenie do zapewnienia jakości inspirowane do aktywności innowacyjnej i wzmacnia współdziałanie • Jakość to cel strategiczny • Jakość jest podstawowym kryterium oceny dyrekcji/zarządu organizacji

Źródło: A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróż, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 105.

Celem działań organizacji w dziedzinie jakości jest uzyskanie założonych wyników organizacji, ale przy zachowaniu jej społecznej odpowiedzialności wobec interesariuszy i środowiska, w którym działa. Jednym z podstawowych narzędzi spełniania tych wymagań są normy i certyfikaty, które określają jakość procesów wytwarzania i jakość produktów.

Normalizacją nazywamy opracowanie i wprowadzenie obowiązujących przepisów (norm) w zakresie optymalnego uporządkowania przebiegu działalności i rozwiązywania problemów w określonej dziedzinie nauki, techniki i gospodarki. Normy, obejmujące na przykład ustalenia dotyczące postulowanej jakości, mogą występować między innymi jako:

- **obligatoryjne** – obowiązujące z mocy prawa,
- **fakultatywne** – obowiązujące w następstwie zawartej umowy.
- **zharmonizowane** – normy tego samego przedmiotu zatwierdzone przez różne jednostki normalizacyjne,
- **zakładowe** – zatwierdzone i obowiązujące przez władze danej organizacji.

Do norm obligatoryjnych (na przykład dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy) należy się dostosować, natomiast stosowanie pozostałych wynika z wyboru danej organizacji, dokonywanego samodzielnie (jako przyjęcie norm zakładowych lub fakultatywnych), albo też wynikające ze współpracy z innymi organizacjami, które stosują określone normy. Z kolei normy zharmonizowane mogą mieć charakter zarówno obowiązujący, jak i fakultatywny (jak na przykład normy HACCP i ISO 22000:2005 dotyczące produkcji bezpiecznej żywności).

Wymienione normy mają charakter obligatoryjny, wynikający z polityki normalizacyjnej Polski i Unii Europejskiej. Wymagania prawne dotyczące jakości w krajach UE wynikają głównie z realizacji polityki konsumenckiej, obejmującej prawo konsumenta do ochrony jego życia i zdrowia oraz interesów ekonomicznych. I tak dyrektywa odpowiedzialności za produkt wadliwy (85/374/EEC z 25.07.1985) określa, że producent – to jest wytwórca gotowego wyrobu lub jego elementu (bądź dostawca, importer itp.) ponosi odpowiedzialność za szkody spowodowane wadą wyrobu oraz zaprojektowanie i wyprodukowanie wyrobu zgodnie z wymaganiami oraz przeprowadzenie oceny zgodności w tym zakresie. Z kolei dyrektywa ogólnego bezpieczeństwa wyrobów (92/59/EEC z 29 czerwca 1992 roku) określa, że producenci mają obowiązek wprowadzać na rynek jedynie wyroby bezpieczne, gwarantujące wysoki poziom ochrony w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa oraz dostarczenia konsumentowi odpowiednich informacji, umożliwiających ocenę ryzyka, wynikającego z użytkowania produktu oraz przedsięwzięcia odpowiednich środków ostrożności i podejmowania odpowiednich działań w celu ich uniknięcia (łącznie z wycofaniem produktu). Ocena taka obejmuje: cechy produktu – skład, opakowanie, instrukcję itp. oraz jego wygląd, oddziaływanie na inne produkty, wraz określeniem kategorii konsumentów narażone na niebezpieczeństwo.

Podstawową rolę w zarządzaniu jakością mają następujące obszary normalizacji:

- Zarządzanie jakością produktów, w tym jakością produktów żywnościowych,
- Zarządzanie środowiskiem,
- Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy,
- Zarządzanie bezpieczeństwem informacji.

Zarządzanie jakością produktów według norm ISO 9000 (Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej).

Rodzina norm ISO 9000 z 2000 roku (doskonalona w kolejnych latach) składa się z 4 norm podstawowych:

- ISO 9000:2005 (odpowiednik krajowy – PN-EN ISO 9000:2006) – Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia;
- ISO 9001:2008 (odpowiednik krajowy – PN-EN ISO 9001:2009) – Systemy zarządzania jakością – Wymagania;
- ISO 9004:2009 (odpowiednik krajowy – PN-EN ISO 9004:2009) – Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania;
- ISO 19011:2002 (odpowiednik krajowy – PN-EN ISO 19011:2003) – Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego.

Podstawą wymienionych norm jest ISO 9001:2008, która określa, że organizacja dla wdrożenia systemu jakości powinna identyfikować procesy niezbędne dla systemu zarządzania jakością i jego wdrożenia oraz wyznaczyć kolejność i wzajemne zależności między procesami. Jednocześnie organizacja powinna zapewnić zasoby, informację dokumentację, infrastrukturę itp., które określają politykę jakości i cele jakości oraz ułatwiają osiągnięcie założonej jakości i monitorowanie procesów. Osiąganie tych celów jest zależne od kierownictwa, które powinno planować system zarządzania jakością i uświadamiać pracownikom, jak ważne jest spełnienie wymagań klienta i wymagań zawartych w przepisach prawa, normach itp. oraz zapewniać dostępność niezbędnych zasobów do realizacji założonego poziomu jakości. Realizacji założonych organizacji wymaga dostosowania polityki personalnej do polityki jakości organizacji, a następnie planowania realizacji produktu: oraz zapewnienia spójności z wymaganiami dotyczącymi procesów i zasobów dla produktów, określenie sposobów weryfikacji, walidacji, monitorowania, mierzenia, badań itp. Ważną rolę w tych działaniach ma pomiar, analiza i doskonalenie systemu jakości.

Zarządzanie jakością produktów odbywa się również za pomocą innych norm, z których za najważniejsze można uznać:

Normy ISO 22000:2005, które dotyczą produkowania bezpiecznej żywności, wolnej od skażenia różnymi czynnikami. Podstawą tej metody jest *HACCP* (*Hazard Analysis and Critical Control Point System* – System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli), który polega zapobieganiu zagrożeniom i samokontroli poprzez szczegółowe przeanalizowanie możliwości wystąpienia w całym cyklu wytwarzania żywności wszystkich potencjalnych zagrożeń biologicznych, chemicznych i fizycznych, które mogą spowodować skażenie żywności, oszacowanie ryzyka wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa zdrowotnego żywności,

identyfikację i stały nadzór tak zwanych krytycznych punktów kontroli, w których zastosowane działania korygujące wyeliminują, zapobiegną lub zminimalizują zagrożenie oraz stałą profilaktykę i prewencję w całym łańcuchu żywnościowym, poczynając od jakości surowców, a kończąc na obrocie detalicznym. Warunkiem spełnienia wymagań systemu HACCP – obowiązującego w krajach Unii Europejskiej – są kodeksy dobrych praktyk:

- Dobra Praktyka Rolnicza;
- Dobra Praktyka Produkcyjna,
- Dobra Praktyka Cateringowa;
- Dobra Praktyka Higieniczna;
- Dobra Praktyka Laboratoryjna.

Zarządzanie środowiskiem według norm ISO 14000. Rodzina norm ISO 14000 składa się z wielu norm, między innymi:

- Norma ISO 14001 – Systemy zarządzania środowiskowego – specyfikacja i wytyczne stosowania;
- Norma ISO 14004 – Systemy zarządzania środowiskowego – ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających;
- Norma ISO 14015 – Zarządzania środowiskowe – ocena środowiskowa miejsc i organizacji.

Norma ISO 14001 (PN-EN ISO 14001:2005) zawiera działania organizacji na rzecz przestrzegania obowiązującego ustawodawstwa ekologicznego, zapobiegania zanieczyszczeniem środowiska oraz ciągłej poprawy w zakresie ochrony środowiska. Zarządzanie według norm ISO 14000 jest podobne jak w przypadku norm 9000, przy czym podstawą w tym przypadku są działania na rzecz ochrony środowiska. Norma ISO 9000 określa wytyczne dotyczące produktów, które są głównym celem działania organizacji, natomiast norma ISO 14000 dotyczy przede wszystkim produktów ubocznych tej działalności odpadów, ścieków, emisji gazów itp. System zarządzania środowiskiem jest częścią całego systemu zarządzania organizacją, określającego między innymi: politykę środowiskową organizacji, procedury identyfikacji aspektów środowiskowych, programy zarządzania środowiskowego, struktury odpowiedzialności i uprawnień oraz identyfikacji potencjalnych zagrożeń i sytuacji awaryjnych. Uzupełnieniem ISO 14000 jest system EMAS (*Eco Management Auditing Scheme*), który dodatkowo uwzględnia deklarację środowiskową oraz upowszechnienie i realizację polityki ekologicznej UE.

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy według normy PN-N 18001. Podstawą regulacji w UE jest Dyrektywa Ramowa o ochronie pracowników przed szkodliwym działaniem czynników chemicznych, fizycznych i biologicznych (nr 80/1107/EEC i 88/642/EEC), która obowiązuje pracodawcę do podjęcia działań dotyczących ograniczenia używania czynnika chemicznego, fizycznego i biologicznego w miejscu pracy, ustalenia dopuszczalnych warunków higienicznych, podejmowania działań ochronnych i opracowanie wytycznych dla właściwego postępowania w pracy, w tym w okresie zagrożeń, kontrolowania zdrowia

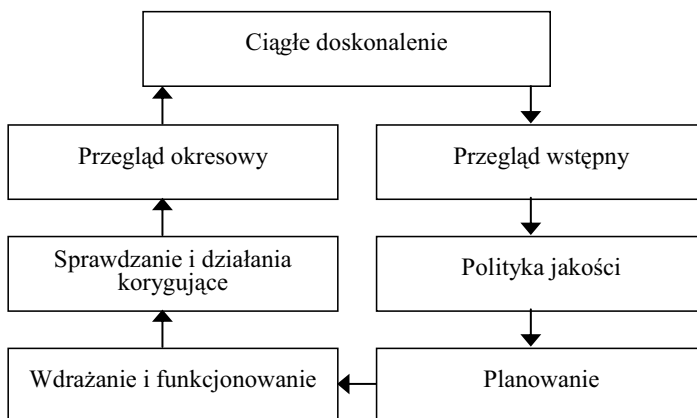
pracowników, zwłaszcza w miejscach zagrożeń itp. Podstawowym celem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest wspomaganie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy przez określenie wymagań dotyczących skutecznego systemu.

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji według norm ISO 27000:2009, które określają wytyczne związane z ustanowieniem, wdrożeniem, eksploatacją, monitorowaniem, przeglądem, utrzymaniem i doskonaleniem Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (ISMS – *Information Security Management System*). System ten służy zapewnieniu bezpieczeństwa prowadzenia działalności przez organizację i jej kontrahentów poprzez zagwarantowanie organizacji i wszystkim zainteresowanym stronom zachowania poufności, integralności i dostępności informacji. System bezpieczeństwa obiegu informacji w organizacji daje gwarancję, że dane kontrahentów i własne są właściwie chronione, a ponadto minimalizuje ryzyko wykorzystania informacji niezgodnego z intencją oraz ujawnienia informacji osobom niepowołanym wewnątrz organizacji i poza nią.

Wdrażanie systemów zarządzania jakością w organizacji jest związane z uzyskaniem certyfikatu, na podstawie **certyfikacji** wykonywanej przez jednostkę zewnętrzną. W tym celu przeprowadza się **audyt wewnętrzny i audyt zewnętrzny**: – wykonywany przez jednostkę niezależną, – przez klienta lub u dostawcy. Audyt może być wstępny, gdy organizacja opracowuje i wdraża dany system zarządzania jakością (certyfikacja) lub też audytem odnowy (recertyfikacja), albo też audytem sprawdzającym (potwierdzającym zgodność działań z normą).

Działania na rzecz jakości w omówionych systemach zarządzania można przedstawić w formie zmodyfikowanego Koła Deminga, jako proces ciągłego doskonalenia i pracy na rzecz jakości produktów, środowiska, żywności, bezpieczeństwa itp. (por. rysunek 5.17.).

Rysunek 5.17. Model systemu działań w zarządzaniu jakością



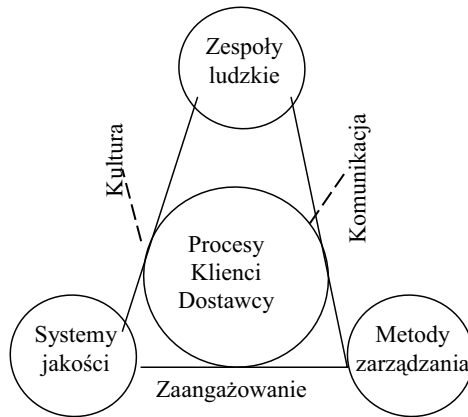
Źródło: Opracowano na podstawie: PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 14001:2005 oraz PN-N 18001.

Polityka jakości jest deklaracją kierownictwa o celach projakościowej działalności, doskonalenia działań w tym zakresie, dążenia do stałej poprawy, spełnienia wymagań przepisów prawnych i norm, podnoszenia kwalifikacji oraz uwzględnienia roli pracowników i ich zaangażowania na rzecz jakości. Z kolei **planowanie** jest przełożeniem polityki jakości na cele i zadania organizacji, obejmujące: procedury wdrożenia systemu zarządzania jakością i połączenia z ogólnym systemem zarządzania organizacją, określeniem zasobów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów itp. **Wdrażanie i funkcjonowanie** obejmuje stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej i odpowiedzialności pracowników za zadania, edukację pracowników w zakresie jakości i ich przygotowanie do działań projakościowych, przygotowanie dokumentacji o jakości oraz wewnętrznego systemu przepływu informacji o jakości itp. **Sprawdzanie i działania korygujące** obejmują dokonywanie pomiarów i zbierania danych o rezultatach działań jakościowych, jak również postępowania w przypadku niezgodności z normami i planami oraz wprowadzania zmian i doskonalenia itp. Natomiast **przeglądy** służą ocenie prawidłowości stosowanych systemów zarządzania jakością i określeniu oddziaływania na jakość poszczególnych działań organizacji. Przeglądy te dostarczają informacji dotyczącej realizacji polityki jakości w organizacji, zakresu wprowadzania norm i systemów jakościowych itp., która jest podstawą prowadzenia ciągłego doskonalenia. Ponadto oceny te, wraz z misją, wizją i strategią działania organizacji, służą do ustalania głównych celów w zakresie jakości oraz sposobów spełnienia wymagań prawnych tym zakresie i przyjętych – zgodnie z polityką jakości – systemów jakości.

Integracja działań w dziedzinie jakości sprzyja realizacji koncepcji Total Quality Management (TQM), która obejmuje kompleksowość zarządzania i kompleksowość jakości, to jest odpowiednio: jakości procesu zarządzania i jakości dostarczanych elementów. TQM jest wizją i sposobem zarządzania organizacją, opartych na (por. rysunek 5.18.):

- jakości całej organizacji i celach jakości poszczególnych jej części,
- jakości ujmującej łącznie produkt i obsługę klienta (włączając obsługę posprzedażną),
- działaniach jakościowych i zaangażowaniu w ich realizację wszystkich członków organizacji,
- kulturze organizacyjnej, skierowanej na zadowolenie klienta przez ciągłe doskonalenie jakości,
- misji, strategii i metod zarządzania organizacją.

Budowa i wdrażanie TQM jest procesem długotrwałym, kształtowanym przez kierownictwo organizacji, obejmującym opracowanie kompleksowego systemu zarządzania jakością, opracowanie planów i harmonogramów rozbudowy istniejących systemów jakości oraz opracowanie zindywidualizowanych planów rozwojowych. Plan i harmonogram działań TQM powinien wynikać z posiadanych informacji o klientach i pracownikach oraz możliwościach działaniach organiza-

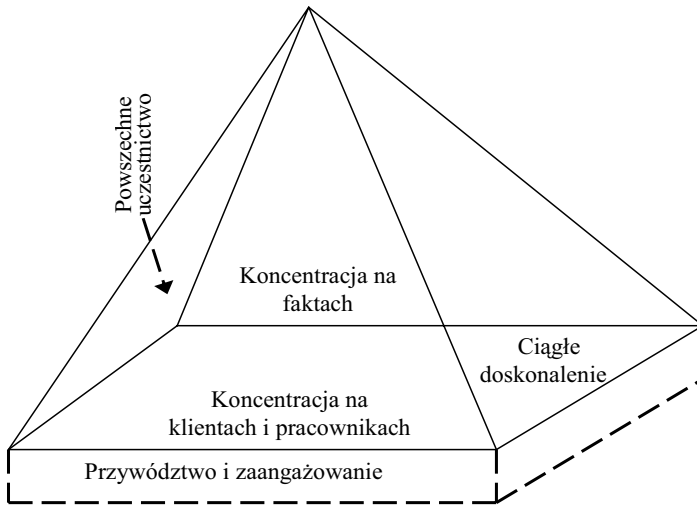
Rysunek 5.18. Model TQM

Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 70.

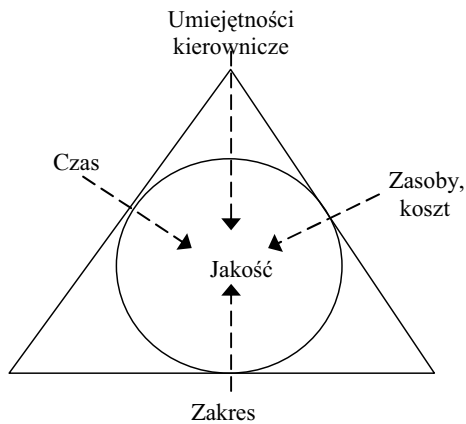
cji. Zarządzanie jakością jest integralnym elementem składowym procesu zarządzania organizacją, w którym jakość osiąga się przez jej planowanie, a nie przez inspekcję. Jakość jest zapobieganiem powstawania wad i niezgodności, a nie ich wykrywaniem. W związku z tym w procesie planowania określa się, co i jak uzyskać oraz sprawdza się możliwość realizacji. Stąd duże znaczenie mają badania i audyty, na podstawie których otrzymujemy informacje na temat uzyskanych wyników, które są podstawą porównań i ocen. Kontrola jakości – poczynając od kontroli wstępnej – polega na rejestrowaniu uzyskiwanych wyników w celu ustalenia, czy spełniają one określone normy jakościowe, a także ustalenie, jeżeli jest wymagane, sposobów eliminowania przyczyn niezadowolających wyników. Monitorowaniem są objęte wyniki dotyczące jakości produktów i jakości rezultatów zarządzania, które są wykorzystywane do procesów doskonalenia (por. rysunek 5.19.).

Jakość procesu zarządzania określa jakość dostarczanych elementów, tworzących wynik działania organizacji, jakim jest uzyskanie określonego wolumenu produktów lub usług. Jakość dostarczanych elementów w organizacji zależy z jednej strony od sposobu zarządzania, z drugiej zaś – od posiadanych zasobów (czy też posiadanego budżetu), zakresu działań i terminu jego realizacji. Powiązanie tych czynników przedstawia rysunek 5.20., wskazując na potrzebę wzajemnego ich dostosowania, aby uzyskać pożądaną jakość.

Jeśli na przykład cele działań jakościowych organizacji – określające zakres oraz skalę i uzgodnione działania – wzrastają, to wraz z tym jest potrzeba zwiększenia zasobów (a zarazem i kosztów) lub czasu realizacji, albo obydwu tych czynników. Brak zwiększenia tych czynników ogranicza jakość wykonania, a wraz z tym niezadowolenie klientów oraz powstawanie strat. Takie same zależności

Rysunek 5.19. Piramida TQM

Źródło; J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 30.

Rysunek 5.20. Uwarunkowania jakości działań organizacji

Źródło: Adaptowano z: N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2002, s. 22.

występują w pozostałych czynnikach, co wskazuje, że dążenie do szybkiego zrealizowania podjętych działań lub też niepełne ich sfinansowanie obniżają ich jakość. Znajduje to odzwierciedlenie w „spłaszczeniu” koła, jako efektu braku równowagi czynników określających jakość wykonania podjętych działań. Brak

tej równowagi może też wynikać z niedostatecznych umiejętności kierowniczych.

Dotychczasowe rozważania wskazują, że do jakości należy się przygotować i posiadać środki na jej wprowadzenie. **Koszty jakości** wyrażają skwantyfikowany cel zapewnienia jakości, który sprowadza się do doboru takiej struktury nakładów, przy której łączna suma strat i kosztów ponoszona na działanie zapewniające jakość będzie najmniejsza. W rachunku kosztów jakości według normy ISO 9004 można wyodrębnić następujące rodzaje kosztów (por. rysunek 5.21.):

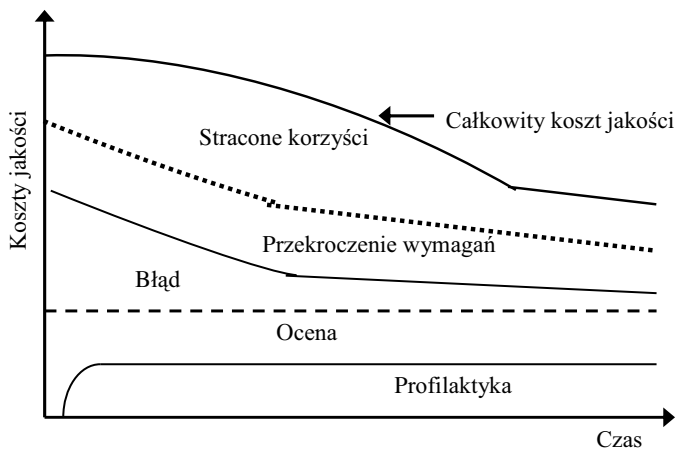
Koszty wewnętrznego zapewnienia jakości, składające się z:

- kosztów zgodności, to jest kosztów działań zapobiegawczych (inaczej: prewencji lub zapewnienia) oraz kosztów oceny;
- kosztów niezgodności, jakimi są koszty błędów wewnętrznych i koszty błędów zewnętrznych.

Koszty zewnętrznego zapewnienia jakości, składające się z:

- kosztów oceny zgodności systemu jakości przez instytucje certyfikacyjne;
- kosztów badań i oceny właściwości produktu przez niezależne instytucje badawcze.

Rysunek 5.21. Rachunek kosztów jakości



Źródło: J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 111.

W analizie kosztów jakości należy uwzględnić ich strukturę w rozbiciu na rodzaje kosztów. Koszty jakości w organizacji są pochodną całego systemu zarządzania, od podejmowania decyzji, do oceny i motywowania pracowników. Do podstawowych zadań systemu kosztów jakości w zarządzaniu organizacją należy pomoc przy ustalaniu polityki jakościowej, poprzez wskazywanie mocnych lub słabych punktów jakościowych w produkcie i w procesie priorytetów kosztowych

i rozpoznanie ekonomicznego znaczenia wymagań jakościowych na podstawie analizy wartości. Celem prowadzenia rachunku kosztów jakości jest również ocena efektywności zarządzania jakością i stworzenie podstaw dla wewnętrznych programów poprawy jakości poprzez identyfikowanie obszarów i problemów do rozwiązania, wykorzystania szans itp.

Literatura

- Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.

5.4. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

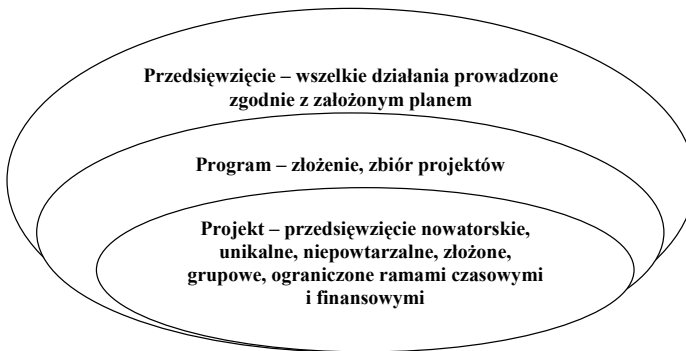
POJĘCIA PODSTAWOWE

Termin **zarządzanie projektami** występuje w dwóch zakresach znaczeniowych: wąskim i szerokim. W wąskim, praktycznym zakresie oznacza zintegrowany i niepowtarzalny zbiór czynności decyzyjnych, wykonywanych do osiągnięcia wymaganych zakresem pracy celów, ograniczonych środkami według określonych metodyk z przypisanymi im technikami realizacji zadań szczegółowych. Z teoretycznego, szerokiego punktu widzenia jest to określona dziedzina naukowa, oparta na rozwiązaniach teoretycznych problemów praktycznych, wynikających z konieczności zaspokojenia zanalizowanych wymogów zlecającego za pomocą dostępnych umiejętności, wiedzy, metod, technik i narzędzi realizacyjnych. Podmiotem zarządzania projektami jest projekt.

Istnieje wiele bardzo podobnych, niesprzecznych ze sobą definicji projektów, w których wyróżnione są zasadnicze elementy tego pojęcia. Autorzy definicji zgadzają się co do zawartości treściowej, a dopiero później w cyklu realizacji projektów zgłaszają postulaty, które sprawiają, że ich podejścia do projektów wydają się być nieco różne. Niemniej – niezależnie od stosowanych definicji – **istotą projektu** jest skuteczna i metodyczna realizacja określonego przedsięwzięcia. **Przedsięwzięcia** – rozumianego jako złożony ciąg, niekoniecznie sekwencyjnych, a skomplikowanych działań, prowadzonych zgodnie z założonym planem. Wynika z tego, że **projekt** – jest to nowatorskie, unikalne, niepowtarzalne, złożone, grupowe, koordynowane przedsięwzięcie, ograniczane ramami czasowymi i finansowymi ukierunkowane na realizację sprecyzowanego celu, o określonym z góry zakresie, często strategicznym i wysokim na ogół wymogu jakości. Realizacja projektu następuje za pomocą określonych metod i zawartych w nich technik, stosowanych z pełną premedytacją lub w sposób intuicyjny, zgodnie przeważnie z wyspecyfikowanym harmonogramem, według przypisanego jego etapom kosztorysu zgodnie z wymaganą przepisami dokumentacją. Zasięg tego pojęcia jest dziś bardzo szeroki – od tworzenia nowych obiektów (rzeczy, dóbr, informacji), modernizacji istniejących, dodania nowych wartości lub rozszerzania zakresu uprzednio zdefiniowanych obiektów, po niszczenie starych obiektów lub działania składające się ze złożenia tych operacji.

Czasami zamiennie z pojęciem „projektu” stosuje się pojęcie „programu” albo jako projektu w dziedzinach niekomercyjnych, albo jako wiązki projektów (projekt bardzo złożony, drogi, ryzykowny, skomplikowany itd.). Relacje pomiędzy tymi kategoriami zamieszczono na rysunku 5.22.

Rysunek 5.22. Relacje pomiędzy projektem, przedsięwzięciem i programem



Generalnie wspólne **cechy projektów** są następujące:

- **celowość** – działanie ukierunkowane na uzyskanie określonych dla wykonawcy lub zamawiającego wyników. Należy zauważyć, że niekiedy zamawiający uczy się w trakcie projektu i domaga nadążania za nim w zmodyfikowaniu celu projektu, nawet poza ramy wyznaczone podpisanymi umowami;
- **złożoność** – oczywiście można zarządzać nawet prostymi projektami w celu ich prawidłowej realizacji, niemniej nie jest to działanie na ogół na tyle skomplikowane by wymagało specjalnych metod, czy technik wykonawczych. Dlatego na ogół pojęciem „projektu” opatruje się przedsięwzięcia złożone przynajmniej na tyle, by jedna osoba nie była w stanie objąć swoim działaniem całości projektu, dotyczące konieczności koordynacji funkcjonowania wielu osób, zespołów, jednostek organizacyjnych, a nawet organizacji;
- **unikalność** – ta cecha szczególna – nowatorskość, niepowtarzalność konceptualna oraz wykonawcza, jest traktowana w rzeczywistości w sposób dość elastyczny. Czasami jako obiekt unikalny traktuje się obiekt oryginalny po pewnych modyfikacjach lub zastosowany w innej dziedzinie (branży). W związku z tym mówi się czasami o projektach standardowych, powielarnych, gdzie innowacyjność i niepowtarzalność zawiera się w generowaniu specyficznych parametrów projektu i unikalnych, tworzonych dla jednego i tylko jednego zamawiającego. Realizacja tych ostatnich jest wielokrotnie droższa niż standardowych, powielarnych. Inne interpretacje mówią o jednorazowości samego projektu, a to co potem jest wykorzystywane to wiedza i doświadczenie nabyte dzięki uczestnictwu w poprzednich projektach;
- **determinizm** – określoność w czasie (przestrzeni), zakresie i budżecie. Budżet, zakres i czas realizacji są między sobą w określonych relacjach, ograniczonych zasobami. Nieuzasadnione naruszenie tej szczególnej równowagi (trójkąta projektu) wpływa na zmianę pozostałych parametrów. W skład zarządzania projektami wchodzi też zarządzanie ryzykiem, zarządzanie w warunkach niepewności itd. Istnieją też specjalne metody rozwiązywania tych zagadnień. Trzeba też zdawać sobie sprawę, że w rzeczywistości gospodarczej jasno okre-

ślonych sytuacji jest stosunkowo mało, a zarządzając projektami odnosimy się jedynie do zdeterminowanych modeli zdarzeń na ogół losowych, czy obarczonych ryzykiem. Projekty, zwłaszcza duże i innowacyjne, na ogół przekraczają czas trwania i budżet, a nie dotrzymują zakresu, ryzyko ich realizacji jest więc stosunkowo duże;

- **ryzyko** – związane z trudnością realizacji – skoro jest to na ogół przedsięwzięcie złożone, skomplikowane, nowatorskie i w związku z tym obciążone dużymi kosztami, to występuje wiele czynników, które mogą zakłócić prawidłowy cykl realizacji projektu. Ponadto, metody i techniki wspomagające procesy decyzyjne występujące w zarządzaniu projektami często są oparte na modelach, a więc pewnym uproszczonym odzwierciedleniu rzeczywistości gospodarczej. Jeżeli to odzwierciedlenie jest nieprawidłowe, ryzyko realizacji wzrasta, pomimo matematycznej doskonałości i sprawdzalności metod i technik;
- **autonomiczność** – całkowita (na przykład outsourcing w różnych postaciach) lub częściowa niezależność od struktur organizacyjnych wykonawcy lub zamawiającego. Oznacza tu na ogół wydzielenie w pewien sposób operacji projektowych z rutynowych zadań tych organizacji. Pojęcie „nierutynowości” dopuszcza więc odniesienie projektu do realizowanego wewnątrz danej organizacji, chociaż jego złożoność wskazywałaby na konieczność realizacji również za pomocą sił i środków zewnętrznych.

Wszystkie złożone działania w organizacjach są projektami lub procesami. Projekty to przedsięwzięcia unikalne, jednorazowe, wymagające odpowiedniego przygotowania – podczas gdy **procesy** są powtarzalne i mogą podlegać automatyzacji lub stawać się działaniami rutynowymi. Warto więc pamiętać, że większość zaleceń teoretyków zarządzania, opisywanych w pozostałych rozdziałach podręcznika, ma bezpośredni związek z realizowanymi przez organizację projektami.

Każda organizacja realizuje liczne **projekty wewnętrzne**, czyli takie, w których zarówno realizujący projekt jak i jego odbiorcy są pracownikami tej samej organizacji (zob. rysunek 5.23.). Należć do nich mogą:

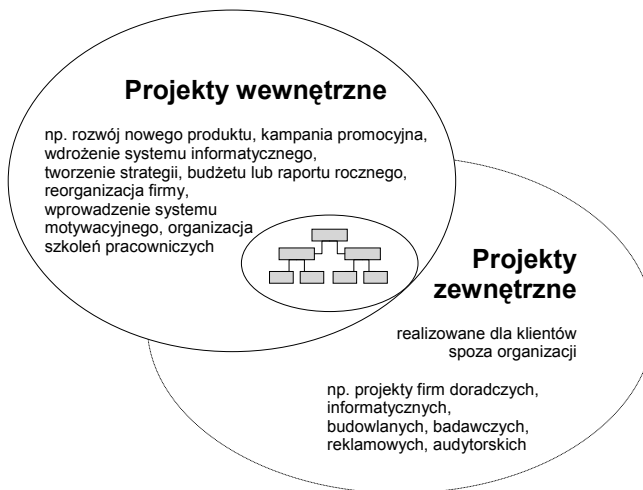
- projekt rozwoju nowego produktu i przeprowadzenia kampanii promocyjnej,
- projekt wdrożenia systemu informatycznego lub systemu zarządzania jakością,
- projekt otwarcia nowego oddziału lub przeprowadzka siedziby firmy,
- projekt tworzenia strategii, budżetu firmy lub raportu rocznego,
- projekty reorganizacji firmy, wprowadzania nowego systemu motywacyjnego, zasad oceny okresowej czy organizacji szkoleń pracowniczych.

Firmy mogą też realizować **projekty zewnętrzne**, wykonywane dla klientów spoza organizacji i stanowiące źródło przychodów. Niektóre organizacje traktują prowadzenie takich projektów jako podstawową formę działalności – jest tak na przykład w firmach doradczych, budowlanych, informatycznych, badawczych, reklamowych czy audytorskich. W tych przypadkach sukces firmy jest uzależniony nie tylko od umiejętności sprawnego zarządzania projektami – ważne stają się procesy sprzedaży projektów i promowania własnych kompetencji projektowych wśród potencjalnych klientów.

Specyficznym przykładem projektu jest **produkcja jednostkowa**, na przykład produkcja statku lub szycie ubrania na miarę. Chociaż wytwarzanie produktów jest typowym przykładem procesu, jednak wytwarzanie produktu unikalnego to projekt, wymagający określenia specyficznych oczekiwań klienta. Analogicznym przykładem projektu jest tak zwana **kastomizacja** (ang. *customization*), czyli modyfikacja standardowego produktu w celu lepszego dostosowania do potrzeb indywidualnego klienta, na przykład modyfikacja wyposażenia samochodu lub komputera czy przygotowanie unikalnego nadruku na bawełnianej koszulce.

Prowadzący najprostsze projekty nie uciekają się zwykle do technik zarządzania projektami, które będą szczegółowo opisane w niniejszym rozdziale. Formalizacja zarządzania projektami staje się jednak ważna wraz ze wzrostem skali i złożoności projektu, wielkością zaangażowanych zasobów (zwłaszcza nakładów finansowych) oraz związanym z jego realizacją ryzykiem. Prowadzenie kompleksowych, ryzykownych i kosztownych projektów będzie łatwiejsze, gdy wykonane zostaną odpowiednie analizy oraz działania przygotowawcze i kontrolne, rekomendowane przez teoretyków i praktyków zarządzania projektami.

Rysunek 5.23. Projekty wewnętrzne i zewnętrzne



Podstawowa typologia projektów ogranicza się do poniższych podejść:

- **według pochodzenia** zlecenia projekty dzielone są na **wewnętrzne i zewnętrzne**,
- **według stopnia innowacyjności** wyróżnia się projekty o **wysokim stopniu** innowacyjności oraz **niskim stopniu** innowacyjności,
- zgodnie z **kryterium orientacji** projekty są określane jako **zorientowane procesowo** (tworzenie, modyfikacja lub likwidacja procesów zachodzących w organizacji) lub **zorientowane obiektowo** (tworzenie lub modyfikacje zasobów materialnych).

Często stosowany jest podział projektów **według wielkości lub rozmiaru**, przy czym charakterystyki wyróżnionych grup klasyfikacyjnych są często umowne, na przykład:

- **mikroprojekty** – 1–2 osoby, krótki termin, do 100 tys. zł;
- **małe** – 3 do 5 osób, do trzech miesięcy, do 1 mln zł;
- **średnie** – 6 do 100 osób, do trzech lat, do 10 mln zł;
- **duże** – 50 do 250 osób, od trzech do pięciu lat, do 100 mln zł;
- **wielkie** – powyżej 250 osób, powyżej pięciu lat, powyżej 100 mln zł.

Według typu badania projekty dzieli się **na identyfikacyjne** (przedstawienie stanu aktualnego), **diagnostyczne** (analizy, ekspertyzy – ocena bieżącego stanu i przyczyn, które do niego doprowadziły) oraz **prognostyczne** (identyfikacja lub specyfikacja stanów przyszłych).

Niekiedy jest podawany **rodzajowy podział projektów**, w dowolnym dość układzie typologicznym:

- **projekty naukowo-badawcze** – obejmujące prace naukowe, rozwojowe oraz doświadczalne;
- **projekty przemysłowe** – rozwiązania techniczno-organizacyjne z zakresu produkcji, zaopatrzenia i logistyki;
- **projekty techniczne** – automatyzacja, procesy produkcyjne, inwestycje itd.;
- **projekty administracyjne** – usprawnienia i modernizacje działania sektora publicznego;
- **projekty ekonomiczno-organizacyjne** – przeważnie dotyczą systemów zarządzania produkcją, finansami, marketingiem, potencjałem społecznym, informacjami, jakością itp.;
- **pozostałe** – legislacyjne, militarne, ochrony środowiska itp.

W ostatniej z typologii wyraźnie brak jest jednolitego kryterium podziału – odwołujemy się wyłącznie do przypadków zastosowania poszczególnych projektów.

CYKLE REALIZACJI PROJEKTÓW

Decyzja o realizacji projektu zwykle jest podejmowana na podstawie oceny wykonalności projektu, opierającej się na dokumencie nazywanym **studium wykonalności** (ang. *feasibility study*). Najczęściej jest on przygotowywany w przypadku ubiegania się o dofinansowanie projektu ze źródeł zewnętrznych, na przykład opartych na kredycie bankowym lub na środkach z funduszy Unii Europejskiej i ma na celu wykazanie, że projekt ma szansę na pomyślne zakończenie i przyniesienie oczekiwanych korzyści.

Oceniający muszą poznać cele projektu i sposoby weryfikacji, czy zamierzone cele zostały osiągnięte. Oczekują jasnego wyjaśnienia, w jaki sposób planowane działania przyczynią się do osiągnięcia tych celów. Rzetelna ocena wymaga zrozumienia, jakie zasoby fizyczne, finansowe i ludzkie są niezbędne do pomyślnej

realizacji projektu oraz czy prowadzący projekt mają odpowiednią wiedzę i umiejętności jak również wsparcie ze strony kierownictwa. Istotne jest też ujawnienie ograniczeń i czynników ryzyka, które mogą utrudnić lub uniemożliwić realizację projektu – w tym uwarunkowań organizacyjnych, prawnych, finansowych, technologicznych i rynkowych. Coraz częściej spotykanym elementem oceny wykonalności projektów jest analiza ich oddziaływania na środowisko naturalne.

Dane dotyczące wymaganych zasobów i możliwych ograniczeń pozwalają wreszcie na przeprowadzenie analiz finansowych projektu – w tym prognozy przepływów finansowych, zestawienia kosztów i korzyści oraz oceny opłacalności przedsięwzięcia. Wyniki tych analiz skłaniają czasami do rozważenia alternatywnych wariantów realizacji projektu, które pozwolą osiągnąć lepsze rezultaty.

Projekty realizowane są według pewnej określonej kolejności wykonywanych przez poszczególnych realizatorów projektu czynności. Ten model sekwencyjnej oraz równoległej realizacji zadań projektu w wyznaczonym czasie i lokalizacji/ach, przy ograniczonych zasobach nazywamy **cyklem życia projektu**, w nawiązaniu do procesów życia obiektu biologicznego od narodzin (inicjacji projektu), do śmierci (zakończenie projektu). Jest to *de facto* odwzorowanie procesu realnego postępowania w budowaniu obiektu lub procesu, uwzględniające poszczególne fazy cyklu we wcześniej przedstawionej i zapisanej postaci kanonicznej lub też odpowiednio zmienionej przez istotne okoliczności zaburzające ustalony wzorzec postępowania, spowodowane koniecznością ścisłego dostosowania się do potrzeb konkretnej organizacji, wynikających z rozeznania tej organizacji lub dostosowania się do wypracowanego przez firmę wykonawcy oraz zleceniodawcę konsensusu, bądź narzucenia organizacji rozwiązań, wynikających z własnego rozeznania wymogów organizacji zleceniodawcy.

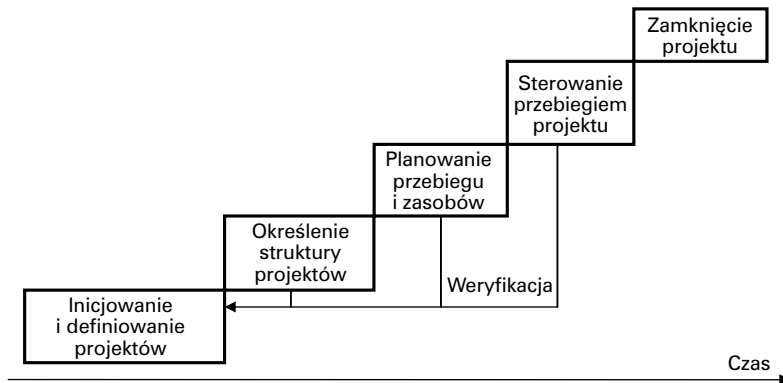
Przeważnie w cyklu życia wyróżnia się poszczególne etapy, z których część może występować sekwencyjnie lub równoległe, jednokrotnie bądź wielokrotnie. W liniowym, tradycyjnym podejściu wyróżnia się pięć podstawowych faz (zob. rysunek 5.24.):

- inicjowanie i definiowanie projektów,
- określenie struktury projektów,
- planowanie przebiegu i zasobów projektu,
- sterowanie przebiegiem projektu,
- zamknięcie projektu.

Faza inicjowania i definiowania projektów składa się z trzech zasadniczych etapów: inicjowania projektu, definiowania projektu i organizowania zespołu projektowego. Inicjowanie projektu zawiera analizę potrzeb i wymagań zleceniodawcy, wraz z artikulacją inicjatyw podjęcia projektu i jego zgłoszeniu gremiom kierowniczym (chyba że to one są autorami inicjatywy); następnie oceny inicjatywy i jej przyjęcia do dalszej realizacji, odrzucenia bądź modyfikacji. Definiowanie projektu jest etapem, gdzie następuje doprecyzowanie inicjatywy w sensie określenia szczegółowego celu/ów, jakie będą zrealizowane dzięki projektowi, określenie ryzyka projektu (poprzez analizę i ocenę), wstępny rachunek (czasem

wariantowy) kosztów, nakładów i efektów związanych z przyjęciem i realizacją projektu oraz – iteracyjnie – przyjęcia, modyfikacji lub odrzucenia zdefiniowanego projektu. Ostatnim – ale niemniej istotnym etapem – jest powołanie zespołu projektowego. Po pierwsze, określa się sposób instytucjonalno-organizacyjnej formy wykonania projektu. Po podjęciu decyzji powołuje się kierownika projektu oraz zespół projektowy. Kierownik projektu jest osobą o największym wpływie na powstanie, realizację oraz efekt końcowy projektu. Uczestniczy on bezpośrednio w procesie zarządzania projektem, poprzez koordynację, motywację, eliminację problemów i minimalizację ryzyka. Ma też istotny wpływ na pozyskanie optymalnego składu oraz organizowanie pracy (wraz z harmonogramem) zespołu projektowego. Kierownik, zespół projektowy i plan oraz organizacja jego pracy podlegają następnie zatwierdzeniu przez zleceniodawcę.

Rysunek 5.24. Podstawowe fazy liniowego cyklu życia projektu



Kolejną fazą rozwojową **projektu** jest **określenie jego struktury**. Polega na dalszym doprecyzowaniu celów projektu, które w fazie inicjowania mogły zostać pominięte lub niedocenione. Wymaga to na ogół zebrania dodatkowych informacji dotyczących wymogów użytkownika (ze strony zleceniodawcy), a następnie ustrukturalizowania dotychczasowych założeń. Ze względu na prawidłowość realizacji projektu – zwłaszcza w przypadku projektów złożonych i nowatorskich – ustala się kryteria podziału projektu na części składowe i określa strukturę pionową (hierarchiczną) i poziomą (kooperacyjną). W większości projektów i ta faza podlega zatwierdzeniu przez gremia kierownicze zleceniodawcy.

Określenia struktury projektu, zarówno pionowej jak i poziomej, dokonuje się za pomocą wielu technik szczegółowych, na przykład:

- list strukturalnych, kooperacyjnych i hierarchicznych,
- graficznych schematów zwykłych i blokowych,
- wykresów sieciowych pierwszego i drugiego rodzaju,
- macierzy i schematów powiązań,
- wykresu Ishikawy.

W trakcie określania struktury projektu jest dokonywana **instytucjonalizacja formy zarządzania projektem**. Oznacza ona zakres i sposób powiązania organizacji projektowej ze strukturą przedsiębiorstwa, w którym przeprowadza ona realizację projektu. Polega na dokonaniu wyboru spośród różnych struktur zarządzania (na przykład struktury liniowej, liniowo-sztabowej, macierzowej, projektowej, wydzielonej-projektowej, realizacji zewnętrznej itp.) takiej, która zapewni najbardziej skuteczną realizację projektu. Instytucjonalna forma zarządzania projektem jest wymuszana problemami, które się pojawiają w związku z jego realizacją, dlatego wstępnie nie można określić najlepszej formy instytucjonalnej – czasem jest ona modyfikowana w trakcie realizacji – dodawane są do niej nowe elementy typu powołanie dodatkowego zespołu ekspertów niezależnych w postaci komórki sztabowej ustalonej wcześniej struktury. Powstają dylematy dotyczące zakresu funkcjonalności i kompetencji powoływanej struktury – czy organizacja ma być nakierowana głównie na realizację zadań bieżących, czy na realizację projektu. Niewątpliwie przy różnych formach instytucjonalnych różny jest również problem koordynacji i związanej z nią niestabilności projektu. Powoływana struktura zależy również od wielkości projektu, stopnia jego komplikacji oraz zakresu innowacyjności (no i kosztów z tym związanych, o których się tu jeszcze nie decyduje, ale o których się pamięta, ponieważ zostały wstępnie określone w pierwszej fazie projektu).

Trzecią fazą projektu jest **planowanie przebiegu i zasobów projektu**. Plan projektu powinien zawierać sprecyzowany cel główny i wynikające z niego cele częściowe oraz związane z nimi zadania realizacyjne w podziale strukturalnym ustalonym w fazie poprzedniej, przypisanie zadań wykonawcom i podwykonawcom, jak również określenie czasu realizacji poszczególnych zadań projektu oraz poszczególnych czynności wykonywanych w ramach zadań (jeśli jest to wymagane ze względu na całość projektu). Dla zapewnienia realizacji zadań i czynności w czasie jest sporządzany harmonogram prac, w którym zaznacza się również krytyczne momenty projektu (kamienie milowe) oraz punkty weryfikacyjne (kontroli prac, wraz z kryteriami; odbioru prac – zasady odbioru; przekazywania użytkownikowi). Ogranicza to jednocześnie konflikty wewnątrz zespołu projektowego oraz zespołu projektowego z organizacją, dla której jest wykonywany projekt i zmniejsza ryzyko jego niewykonania. W szczególności istotne dla tej fazy jest planowanie zasobów projektu. Działanie to polega na oszacowaniu zasobów fizycznych ludzi, materiałów, surowców, narzędzi niezbędnych do realizacji projektu oraz proporcji (czasem w postaci normatywnej) ich wykorzystania do realizacji poszczególnych zadań (czasem w postaci alternatywnych zamienników). Następnie wykonywane jest przybliżenie kosztów – zasobów fizycznych, ich zestawienie w postaci wartościowej oraz dokumentacja tych oszacowań. W wyniku określenia kosztów powstaje plan zarządzania kosztami, który powinien również uwzględniać reguły postępowania w przypadku odchyień realizacyjnych od początkowych założeń projektowych w tym zakresie. Dla realizacji planu jest dokonywane tak zwane budżetowanie – czyli przypisanie elementom

planu przewidywanych kosztów ich realizacji. Rozkład przewidywanych kosztów w czasie umożliwi ich późniejsze porównanie z kosztami realizowanymi bieżąco i ewentualne działania korygujące w przypadku ewentualnych odchyłeń. Po zatwierdzeniu planowanego przebiegu i planu zasobów projektu następuje podjęcie decyzji, co do dalszej realizacji projektu.

Szacunki do tej fazy dokonywane są na podstawie wielu technik dodatkowych, typu: techniki analitycznej, techniki analogii, techniki ocen parametrycznych oraz ocen korelacyjnych, techniki oceny i porównań punktowych oraz ocen funkcjonalności (na przykład systemy oprogramowania).

Kolejną fazą cyklu życia **projektu** jest **sterowanie** jego **przebiegiem**. W zasadzie składa się z trzech przenikających się etapów: zorganizowaniu wykonawstwa projektu, koordynacji przygotowania i realizacji oraz monitorowania i kontroli. Podstawą działania jest przygotowany uprzednio plan przebiegu projektu. Dla jego wypełnienia jest dokonywane pozyskanie środków finansowych na jego realizację, przygotowanie podziału zadań projektowych, „zabezpieczenie” dostawców, negocjacje i ustalenia z podwykonawcami, kontraktowanie potrzebnych dostaw i usług oraz opracowanie systemów motywacyjnych i osiągnięcia odpowiedniej jakości wykonawstwa projektu. W trakcie realizacji następują działania koordynacyjne – terminów wykonawstwa, zużycia zasobów, kosztów, ryzyka, jakości oraz współpracy pomiędzy członkami zespołu projektowego. Niezbędnym elementem tej fazy jest kontrola: terminów wykonania zadań, zużycia zasobów, wysokości ponoszonych kosztów, terminowości dostaw, minimalizacji ryzyka wykonania, zapewnienia odpowiedniej jakości oraz pracy zespołu i jego współpracy z otoczeniem organizacyjnym. Jako normy odniesienia mogą tu służyć uzyskane w poszczególnych etapach wyniki ilościowe i jakościowe, czasowe (wywiązywanie się z ustalonych terminów), zużycia zasobów (w tym: finansowych) oraz ponoszenia ryzyka.

Kończącą fazą procesu projektowego jest **zamknięcie projektu**. Działania w tej fazie obejmują przygotowanie raportu końcowego z realizacji projektu, zebranie opinii i recenzji na temat jego przebiegu (jeśli są potrzebne), przekazanie (odbiór) projektu zleceniodawcy, ostateczne rozliczenie wyników projektu (co się udało, co nie, co zostało zrealizowane inaczej niż planowano) i podjęcie ostatecznych ustaleń, co do działań poprojektowych (konserwacja, tryb modyfikacji itp.). Jako kolejny etap następuje podjęcie decyzji o zakończeniu projektu i rozwiązanie zespołu projektowego (albo przekształcenie go w zespół nadzorujący prawidłowe funkcjonowanie wyników prac wykonanych w trakcie projektu).

W praktyce występują jednak projekty, które nie przechodzą przez wszystkie wymienione fazy cyklu życia. W niektórych z nich zapada na pewnym etapie decyzja o wycofaniu się z projektu, w innych niektóre fazy, czy etapy powtarzane są wielokrotnie, co może zależeć od przyjętej metodyki realizacji projektu.

Organizacje różnią się poziomem **dojrzałości projektowej**, czyli stopniem dostosowania całej organizacji do sprawnego zarządzania projektami. Dojrzałość będzie się przejawiać w wiedzy i umiejętnościach pracowników, sposobach

działania oraz tworzeniu odpowiednich warunków pracy przez kierownictwo. Ważne okazuje się wykorzystywanie w praktyce rekomendacji określonych **metodyk zarządzania projektami**, czyli wytycznych i reguł, pozwalających na formalizację projektu, zwiększenie możliwości kontroli jego przebiegu i zagwarantowanie powtarzalności rezultatów. Metodyki zastępują intuicję – powstawały na podstawie doświadczeń różnych organizacji i opisują najlepsze praktyki projektowe. Pozwalają one sformalizować istotne elementy projektu i dokumentować podejmowane działania, co jest szczególnie istotne w przypadku projektów, wymagających znaczących nakładów bądź związanych z dużym poziomem ryzyka. Najbardziej znane metodyki zarządzania projektami to: PMI (*Project Management Institute*), PRINCE2 i IPMA. O profesjonalnym podejściu do projektów świadczy dodatkowo wykorzystywanie odpowiednich narzędzi, w tym rozwiązań informatycznych usprawniających planowanie, komunikację, raportowanie i kontrolę w projektach.

Dojrzałość projektowa przejawia się również w powszechnej świadomości znaczenia zarządzania projektami oraz wsparciu ze strony kierownictwa. Oznacza to, że pracownicy firmy będą posługiwali się „wspólnym językiem” – stosowali w codziennej pracy pojęcia i narzędzia z obszaru zarządzania projektami. Wprowadza też samodzielność kierowników projektów, którzy odpowiadają za pomyślną realizację przedsięwzięć i działają zgodnie z przygotowanymi planami i procedurami, a nie na podstawie doraźnych oczekiwań czy nacisków przełożonych. Dojrzałość projektowa jest kształtowana przez organizacyjne uczenie się, w tym szkolenia i zdobywanie doświadczeń w kolejnych projektach.

Realizacja zadań projektowych w poszczególnych fazach i etapach jest wspomagana przez wiele metodyk i technik szczegółowych. Z najważniejszych technik wymienić należy: techniki organizacji zespołu projektowego (schematy strukturalne, organigramy, wykresów funkcjonalnych, techniki podziału, na przykład G. Schmidta, list i schematów strukturalnych, harmonogramów, na przykład wykresów Gantta), technik sieciowych (metoda ścieżki krytycznej – *Critical Path Method* – CPM; technika PERT – *Program Evaluation and Review Technique*; technika GERT – *Graphical Evaluation and Review Technique*; techniki drzewa zależności itp.). Wiele z nich jest elementami składowymi **informatycznych narzędzi wspomagających zarządzanie projektami**. Przykłady popularnych pakietów oprogramowania w tym zakresie to: Microsoft Project, Open Workbench i OpenProj. Za pomocą wymienionych technik oprogramowanie to pozwala na wspomaganie wszystkich faz projektu w szczególności: definiowania projektu, planowania projektu (wpisywanie i łączenie zadań, przydzielanie ludzi do zadań, przydzielanie zasobów materialnych do zadań, wpisywanie kosztów: ludzi, firm zewnętrznych, zasobów materialnych; wyznaczanie ścieżki krytycznej projektu) oraz kontrolowania realizacji prac w projekcie (wpisywanie rzeczywistych czasów trwania, nakładów pracy i kosztów zadań oraz zasobów; określanie stopnia zaawansowania prac w projekcie; mierzenie i analizowanie odchyłeń od planu projektu; wprowadzanie zmian do projektu).

Do prowadzenia projektu jest delegowany **zespół projektowy**, którym zarządza **kierownik projektu**. Jego obowiązki obejmują nie tylko planowanie, realizację i kontrolę postępu prac w projekcie, lecz też zarządzanie podwładnymi, których motywuje i wyjaśnia celowość podejmowanych działań. Wykonywanie tych obowiązków może być szczególnie trudne w organizacjach o **strukturze macierzowej**, gdy członkowie zespołu projektowego pracują w różnych częściach organizacji, stanowią słabo zintegrowany zespół, a jednocześnie każdy z nich ma przełożonego w swojej własnej komórce organizacyjnej. Codzienna praca zespołu projektowego może się wiązać z licznymi konfliktami – problemami w komunikacji i współpracy między poszczególnymi pracownikami, konfliktami między obowiązkami członka zespołu projektowego a zadaniami wykonywanymi w ramach własnej komórki organizacyjnej, czy wreszcie konfliktami między obowiązkami służbowymi a życiem prywatnym.

Kierownik projektu przydziela członkom zespołu zadania do wykonania, ustala sposoby dokumentacji podjętych decyzji i raportowania postępu prac oraz określa zasady komunikowania się w projekcie (na przykład organizację spotkań zespołu projektowego, sposoby korzystania z poczty elektronicznej, osoby uprawnione do bezpośredniego kontaktu z odbiorcą projektu).

Zespół projektowy rozpoczyna zwykle pracę od spotkania inicjującego projekt, określanego anglojęzycznym słowem „*kick-off*”. Jest ono okazją do poznania celów projektu i zasad pracy, jak również sposobem na integrację i motywowanie członków zespołu. Po formalnym zakończeniu projektu warto zorganizować spotkanie podsumowujące, w trakcie którego zespół podzieli się doświadczeniami i wnioskami z realizacji projektu, co pozwoli na spisanie porad, przydatnych dla pracowników, realizujących podobne projekty w przyszłości (ten dokument nazywa się zwykle „*lessons learned*”, czyli lekcje wyniesione z projektu).

Ważnym elementem zarządzania projektami jest odpowiednie przygotowanie i radzenie sobie z sytuacjami problematycznymi i trudnymi do przewidzenia zdarzeniami. **Ryzyko** jest nieuniknionym elementem ludzkiego działania, a więc dotyczy również projektów. Wystąpienie nieprzewidzianych zdarzeń może prowadzić do opóźnień w projekcie, zwiększyć jego koszty lub wręcz uniemożliwić jego ukończenie. Szczególnie bolesne są finansowe konsekwencje wystąpienia ryzyka – ponoszą je nie tylko organizacje, lecz także kierownicy projektów, bo przeoczenie ważnego czynnika ryzyka może oznaczać dla nich utratę zatrudnienia lub możliwości awansu.

W ramach **analizy ryzyka projektów** identyfikuje się czynniki zagrażające realizacji projektu po to, by minimalizować prawdopodobieństwo ich wystąpienia lub ograniczać ich negatywne konsekwencje. Takie analizy prowadzone są zarówno na etapie przygotowywania projektu, jak i w trakcie jego prowadzenia, gdyż źródła ryzyka i ich znaczenie mogą ulegać zmianom wraz z upływem czasu. Analiza ryzyka opiera się na poszukiwaniu możliwych problemów w projekcie, w tym nawet najbardziej pesymistycznych scenariuszy rozwoju wydarzeń. Informacje o możliwych czynnikach ryzyka można uzyskać w drodze:

- analizy interesariuszy w organizacji prowadzącej projekt i w jej otoczeniu (wielu z nich może podjąć działania utrudniające prowadzenie projektu),
- analizy dokumentów planistycznych, w tym szczegółowych wymagań (niektóre mogą być szczególnie trudne do realizacji), harmonogramu i kosztorysu (mogą zawierać zbyt optymistyczne założenia dotyczące możliwości realizacji prac projektowych),
- przeglądu wcześniejszych doświadczeń z podobnych projektów (w tym wspomnianych wcześniej dokumentów *lessons learned*),
- generowania nowych pomysłów, dotyczących potencjalnych zagrożeń, na przykład w drodze burzy mózgów i konsultacji z ekspertami,
- korzystania z gotowych list kontrolnych – długich, przygotowanych przez organizację zestawień możliwych czynników ryzyka.

Dla każdego zidentyfikowanego czynnika ryzyka, określa się (zob. rysunek 5.25.):

- szacowane **prawdopodobieństwo wystąpienia** (zwykle przedstawiane jako wartość procentowa),
- **konsekwencje wystąpienia**,
- znaczenie dla zarządzających projektem, czyli **priorytet** (gdy konsekwencje nie są poważne dla projektu, nie trzeba aktywnie zapobiegać rozwojowi wydarzeń).

Rysunek 5.25. Analiza ryzyka w projekcie



Dla czynników ryzyka, które w wyniku analizy uznano za znaczące (posiadające odpowiednio wysoki priorytet), warto przygotować **sposoby zapobiegania**, **wskaźniki świadczące o zbliżającym się wystąpieniu czynnika ryzyka** (swoisty „system wczesnego ostrzegania”) oraz **plany awaryjne** (opisujące, co zrobić w przypadku zaistnienia pesymistycznego scenariusza). Analiza ryzyka uczyła więc na potencjalne zagrożenia w projekcie, a jednocześnie pozwala ich unikać.

Najbardziej złożone, ilościowe techniki analiz ryzyka wykorzystują informacje o prawdopodobieństwie wystąpienia czynników ryzyka i ich konsekwencjach do budowy alternatywnych scenariuszy rozwoju wydarzeń, wraz z powiązanymi wariantami harmonogramów i kosztorysów. To pozwala oszacować wielkość niezbędnych rezerw kosztów i czasu pracy oraz zbadać możliwe konsekwencje dla wyniku finansowego projektu.

Budżet projektu to suma środków finansowych, przeznaczonych na pokrycie kosztów realizacji projektu. Budżet powinien też uwzględniać **rezerwy kosztowe**, które pozwolą usunąć skutki wystąpienia czynników ryzyka i rozwiązywać doraźnie pojawiające się problemy. Przygotowywanie budżetu wymaga dobrego zrozumienia specyfiki projektu i podejmowanych w jego ramach działań oraz przewidzenia niezbędnych nakładów – w praktyce zarządzania projektami okazuje się to jednym z najtrudniejszych wyzwań zarządzania projektem. Rysunek 5.26. prezentuje podstawowe sposoby określania kosztów i ceny projektu, które zostaną również omówione w dalszej części rozdziału.

Rozwiązaniem idealnym wydawać się może **szacowanie oddolne**, czyli szczegółowe określenie kosztów poszczególnych działań w projekcie. Niestety, czasami nie jest możliwe precyzyjne zaplanowanie działań i określenie pozycji kosztowych. Na etapie przygotowywania harmonogramu i kosztorysu, może brakować czasu i wiedzy, by uwzględnić wszystkie elementy, które później okażą się istotne. Można to wyjaśnić na prostym przykładzie projektu remontu mieszkania – osoba zlecająca remont nie będzie zapewne świadoma wszystkich niezbędnych wydatków i prac, a dążenie do szybkiego rozpoczęcia prac uniemożliwi sprawdzenie poprawności budżetu. Innym przykładem może być przygotowywanie kosztorysu, który pozwoli na złożenie oferty w przetargu – firmy mają na to niewiele czasu i zwykle szacują koszty na niewielkim poziomie szczegółowości, co ułatwia przeoczenie niektórych pozycji kosztowych. Badacze zarządzania projektami wskazują, że przekraczanie pierwotnego budżetu należy do najczęściej występujących problemów przy realizacji projektów i zwykle wynika to właśnie z błędów i przeoczeń przy szacowaniu kosztów.

Inne popularne sposoby szacowania kosztów to:

- **szacowanie porównawcze**, w którym wykorzystuje się historyczne dane dotyczące kosztów podobnych, wcześniej realizowanych projektów;
- **szacowanie parametryczne**, wykorzystujące techniki statystyczne do określenia prawdopodobnych kosztów projektu, opierając się na danych historycznych, i uwzględnienia wpływu innych zmiennych;
- **szacowanie zgrubne** – polegające na przyjęciu założeń dotyczących poziomu kosztów (co oczywiście może prowadzić do poważnych błędów).

Dodatkowym utrudnieniem budżetowania projektów są przyjęte przez kierownictwo firmy **zasady alokacji kosztów** – w tym stosowanie narzutów kosztowych, które mogą stanowić znaczący element budżetu projektu. W wielu organizacjach do kosztów projektu wlicza się część nakładów związanych z utrzymaniem budynków, telekomunikacją, eksploatacją systemów informatycznych, wynagro-

dzeniami kierownictwa, specjalistów do spraw finansów, zaopatrzenia czy informatyki (niezależnie od ich rzeczywistego udziału w konkretnym projekcie) oraz szkoleniami i delegacjami członków zespołu projektowego.

Rysunek 5.26. Sposoby określania kosztów i ceny projektu



W projektach komercyjnych, realizowanych dla odbiorców zewnętrznych, klientowi przedstawia się budżet projektu wyższy od rzeczywistych kosztów jego realizacji (różnica będzie zyskiem dla organizacji, realizującej projekt). Cena projektu komercyjnego może być określona na różne sposoby:

- jako **stała cena** – jednoznacznie określona w umowie, nie ulegająca zmianom (co z jednej strony oznacza, że klient nie zapłaci za prace więcej niż ustalono, ale z drugiej strony może skłaniać wykonawcę do mniej starannego wykonania i wykorzystywania tańszych materiałów, by zmieścić się w ustalonym budżecie);
- opierająca się na **zasadzie time & material** (czas i materiały), czyli rozliczania faktycznie przepracowanego czasu i wykorzystanych materiałów (co niestety może skłaniać do nadużyć i przeciągania terminu ukończenia projektu, bo każdy dzień pracy będzie dodatkowo płatny);
- jako **procent osiągniętych korzyści** – gdy wykonawca otrzymuje jako wynagrodzenie część tych korzyści (na przykład odsetek oszczędności uzyskanych w projekcie redukcji kosztów w organizacji).

Literatura

- Grusza B., Ogonek K., Trocki M., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2002.
Project Management Institute. Kompendium Wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide),
 Wydawnictwo MT & DC, Warszawa 2003.

Rozdział 6

Rola informatyki w zarządzaniu

Jerzy Kisielnicki

6.1. ZARZĄDZANIE JAKO PROCES INFORMACYJNO-DECYZYJNY

O INFORMACJI, ZASOBACH INFORMACJI I SYSTEMACH JE PRZEKAZUJĄCYCH

Informacja to jedno z podstawowych pojęć we współczesnym świecie. Wszyscy się nią posługują, ale gdy postawimy pytanie: co to jest informacja?, to mamy poważny problem z jej zdefiniowaniem. Nie istnieje jedna, uznana, podręcznikowa, definicja informacji. Definicje zamieszczone w encyklopediach i słownikach są również mocno dyskusyjne. W konsekwencji, w wielu monografiach poświęconych problematyce zarządzania rezygnuje się z definiowania pojęcia „informacja”, a poprzestaje się na jej intuicyjnym, potocznym rozumieniu. Praktykom, którzy projektują i eksploatują systemy informacyjne i informatyczne, potoczne rozumienie pojęcia „informacji” zupełnie wystarcza. Również w teorii informacji istnieje wiele kontrowersji co do definicji tego terminu. W większości publikacji, w tym i autora rozdziału, wychodzi się z założenia, że: **informacja to taki rodzaj zasobów, który pozwala na zwiększenie naszej świadomości [niekiedy używa się zamiast świadomość pojęcia wiedza, ale ona też jest przecież informacją] o nas i otaczającym nas świecie.**

Jeden z twórców cybernetyki Norbert Wiener stwierdza, że „jest ona jak gdyby nazwą treści pochodzącą ze świata zewnętrznego”. W teorii informacji uważa się, że **informacja to przekazywanie różnorodności**. Francuskie przysłowie głosi: „Bez materii nie ma nic, bez energii wszystko jest nieruchome, bez informacji jest chaos”. Zamiennie z pojęciem „informacja” w literaturze bardzo często używa się pojęć „wiadomość” i „dane”. Przyjmujemy, że informacja dla zarządzania ma charakter partykularny, to znaczy jest przedstawiona w postaci wiadomości, wyrażonych w określonych językach, czy też w systemach znakowych. Znakową postać informacji będziemy nazywali danymi.

Dane więc są taką postacią informacji, którą możemy przetworzyć z użyciem sprzętu komputerowego.

Użytkownik otrzymuje dane w formie wiadomości.

Wiadomości są to uporządkowane zbiory danych, które zawierają informacje dla zarządzania.

W literaturze przyjmuje się, że dane są to surowe, nie poddane analizie, liczby i fakty dotyczące zjawisk lub wydarzeń. Informacja natomiast jest wynikiem uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób.

Rola informacji w zarządzaniu jest niezmiernie istotna. Z pojęciem „informacja” mamy do czynienia we wszystkich działaniach społeczno-gospodarczych. Ze względu na tematykę podręcznika interesuje nas informacja w kontekście zarządzania. W zarządzaniu i jego fazach (planowaniu, organizowaniu, motywowaniu, kontrolowaniu), jak i w procesach podejmowania decyzji, pozyskujemy, przechowujemy, przetwarzamy i przekazujemy informacje. Podstawą zarządzania organizacją jest posiadanie odpowiednich (relewantnych) informacji, które stanowią zarówno podstawę: bieżącego podejmowania decyzji, dokonywanych zmian (zarządzanie zmianami) i ich uzasadnienie, analizy procesów, jak i podstawę oceny, czy przeprowadzone zmiany były efektywne i skuteczne. Informacja stanowi bardzo istotny niematerialny zasób organizacji, który można bezpośrednio przełożyć na wartość organizacji na rynku, czyli BV (*Business Value*).

We współczesnym świecie istnieją jak przedstawia rysunek 6.1 wielorakie źródła informacji.

Rysunek 6.1. Wybrane źródła dostarczające informacje we współczesnym świecie



INFORMACJE PIERWOTNE (surowe fakty) → INFORMACJA (przeanalizowanymi danymi),
które mogą stać się → INFORMACJA ZARZĄDCZA (wnioskami dotyczącymi działania),
która może doprowadzić do → DECYZJI DZIAŁANIA.

Dlaczego czynimy rozliczne starania, aby wejść w posiadanie informacji? Wiele osób rozpoczyna swój dzień od przeczytania gazety lub wysłuchania serwisu informacyjnego w swojej ulubionej stacji radiowej lub telewizyjnej. Powszechnie uważa się, że informacja to władza. Kierując nawet najlepszym i najdroższym samochodem, w którym awaria wyłączyła deskę rozdzielczą, nie mamy informacji o: szybkości, ilości paliwa itd., nie możemy prowadzić zatem w sposób optymalny. Również nie wiemy kiedy staniemy, ponieważ nie wiemy

kiedy skończy się paliwo. Jeżeli jeszcze złośliwy gnom zamaluje nam szyby w samochodzie, musimy stanąć, aby nie doprowadzić do katastrofy. Brak nam informacji o otoczeniu naszego samochodu (położenie innych samochodów, przeszkody itd.). Tak jest również w zarządzaniu. W zarządzaniu musimy mieć wartościowe informacje. Wartość informacji jest określona najczęściej na podstawie analizy jej użyteczności, przeprowadzonej z punktu widzenia osoby lub zespołu osób, które je potrzebują. Informacja w procesach zarządzania ma wartość wtedy, kiedy w danej sytuacji decyzyjnej pozwala ocenić skutki podjętych decyzji i w konsekwencji umożliwia podejmowanie właściwych decyzji. Często mówimy, że dzięki posiadaniu informacji, podejmujemy optymalną decyzję (najlepszą decyzję w danych warunkach).

Zarządzanie we współczesnym, stale zmieniającym się świecie, generuje wciąż nowe i nowe zapotrzebowanie na informację. Użytkownik określa, jaka informacja jest mu potrzebna. Jednak spotykamy się często z sytuacją, kiedy użytkownicy nie umieją określić, jakie są ich potrzeby w tym zakresie. Decydenci i inni użytkownicy systemów informacyjnych, często nie są w stanie zdefiniować swoich potrzeb informacyjnych.

Wartość i użyteczność informacji dla zarządzania możemy określić tylko w odniesieniu do konkretnych użytkowników i ich sytuacji decyzyjnych. W systemach społeczno-gospodarczych wiele informacji jest niepowiązanych z procesem decyzyjnym i z konkretnymi odbiorcami. Informacje te tworzą ogólnodostępne zasoby informacyjne, z których korzystają różni użytkownicy i w różnych sytuacjach. Większości zasobów informacyjnych nie jesteśmy w stanie ocenić, zarówno pod względem ilości, jak i wartości czy jakości. Próbę takiego oszacowania podjął w latach trzydziestych XX wieku Claude Shannon (pracownik Bell Laboratories). Otrzymał on zadanie stworzenia podstaw i metod optymalizacji systemów łączności. C. Shannon zastosował pojęcie „entropii”, którą zdefiniował następująco:

Dany obiekt S , może przyjąć jeden z n stanów wyróżnionych:

$$S = (S_1, \dots, S_n),$$

przy czym każdy ze stanów systemu S może pojawiać się z pewnym prawdopodobieństwem p_i :

$$P = (p_1, \dots, p_n)$$

Entropia, czyli *miara rozproszenia* H systemu S równa się:

$$H = \sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i$$

Jeżeli prawdopodobieństwo, że obiekt S przyjmuje stan S_m , wynosi 1 , to znaczy, że mamy pewność, że system przyjmuje właśnie taki stan, a entropia

H takiego systemu wynosi 0 (nieokreśloność takiego systemu równa jest zeru). Jeżeli system przyjmuje wyróżnione stany z pewnym prawdopodobieństwem, które znamy z doświadczenia lub możemy oszacować na innej podstawie, entropia H będzie większa od zera. Ze względu na to, że przyjęto 2 za podstawę logarytmu w formule na wielkość entropii, C. Shannon nazwał jednostkę miary entropii *bitem*. Entropia systemu może ulegać zmianie w zależności od informacji, jaką dysponuje obserwator Z o systemie S . Przyjmijmy, że obserwator Z na podstawie posiadanej wcześniej informacji ocenił entropię systemu S jako H_0 . Następnie otrzymał pewną wiadomość W zawierającą informację $I(W)$, dzięki której oszacował inne prawdopodobieństwa występowania stanów systemu S . W wyniku tej informacji ocena entropii systemu S przez obserwatora Z zmieniła się, wynosi $H_{I(W)}$.

Ilość informacji, zawarta w wiadomości W , definiowana jest jako różnica między entropią końcową (po otrzymaniu informacji $H_{I(W)}$) oraz entropią początkową H_0 (przed otrzymaniem informacji):

$$I(W) = H_0 - H_{I(W)}$$

Przykład 1

Weźmy pod uwagę następującą sytuację. Bank B nie wie, czy jego potencjalny klient K jest wypłacalny czy nie. Ocenia subiektywnie jego wypłacalność na 50% . Następnie, dzięki uzyskanej informacji B dowiaduje się, że klient K uzyskał rządowe poręczenie kredytu. W tej sytuacji prawdopodobieństwo niewypłacalności klienta K wynosi 0 . Dzięki uzyskanej informacji, entropia banku B z początkowej wartości równej $H_0 = 1$ zmalała do $H_{I(W)} = 0$. Oznacza to, że ilość informacji w uzyskanej wiadomości wynosi

$$I = H_0 - H_{I(W)} = 1 - 0 = 1.$$

Zatem ilość uzyskanej informacji w sytuacji decyzyjnej banku, wynosi **jeden bit**.

W praktyce systemy obserwowane mogą przyjmować wiele różnych stanów z określonym prawdopodobieństwem. Liczba bitów informacji mierzona według formuły C. Shannona jest tym większa, im większa jest początkowa entropia, czyli nieokreśloność systemu obserwowanego oraz im bardziej entropia ta się zmniejsza dzięki uzyskanej informacji.

Ilościowe teorie informacji, oparte na definicji ilości informacji, jako różnicy entropii systemu przed i po uzyskaniu wiadomości, znalazły bezpośrednie zastosowanie praktyczne do optymalizacji przekazywania danych w sieciach telekomunikacyjnych. Według C. Shannona ta sama wiadomość może zawierać różną ilość informacji, w zależności od sytuacji decyzyjnej użytkowników informacji

oraz kryteriów podejmowania decyzji przez użytkowników, których ta sytuacja dotyczy. Może istnieć więc taka sytuacja, w której użytkownik (decydent) otrzymuje pewną wiadomość, a informacja w niej zawarta nie zmienia jego entropii, czyli nie zmienia nieokreśloności jego sytuacji decyzyjnej. Zgodnie z formułą Shannona, ilość informacji zawarta w takiej wiadomości jest równa zeru.

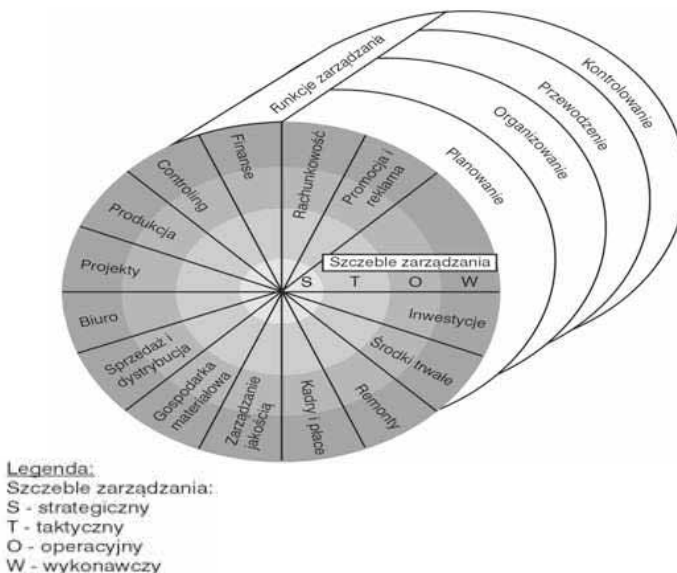
Informacja dla zarządzania jest szczególnym rodzajem informacji. Pozwala na realizację podstawowych funkcji zarządzania. Efektywne zarządzanie jest możliwe tylko wtedy, kiedy mamy informacje o organizacji i jej otoczeniu.

Kryterium, wyodrębniającym ze zbioru informacji społeczno-gospodarczych, podzbiór informacji dla zarządzania jest fakt, że na skutek otrzymanych wiadomości zmniejsza się nieokreśloność wyboru albo też podejmuje się właściwą ocenę podjętej decyzji w organizacji.

Informacja dla zarządzania ma bezpośrednio i pośrednio wpływ na proces decyzyjny.

W zarządzaniu, a zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji, istnieje cały łańcuch działań, w wyniku którego informacja źródłowa w procesie transformacji staje się decyzją. Łańcuch transformacji przedstawia rysunek 6.2.

Rysunek 6.2. Łańcuch transformacji informacji pierwotnej w decyzje



Na podstawie przeprowadzonej charakterystyki informacyjnych aspektów procesów decyzyjnych możemy przyjąć, że podstawowe cechy wyróżniające informację dla zarządzania w stosunku do innych jej typów są takie, że:

- jest ona zawsze związana z realizacją funkcji zarządzania,
 - umożliwia podjęcie decyzji na różnych szczeblach zarządzania.
- Obie wymienione cechy są ściśle ze sobą związane.

Pisząc o bezpośrednim i pośrednim procesie podejmowania decyzji pragniemy zwrócić uwagę na istnienie **pętli informacyjnych w organizacji**. I tak, na przykład, informacja o wzroście popytu na określony produkt powoduje, że organizacja sprzedająca go, zwiększy zakup u jego producenta. Informacja o zwiększeniu zakupów może spowodować decyzję o zwiększeniu jego produkcji. Informacja o wzroście obrotów powinna spowodować poprawę kondycji finansowej organizacji. Z kolei taka informacja – w przypadku spółek akcyjnych – powinna powodować wzrost notowań jej akcji na giełdzie. I tak dalej, i dalej. Informacje takie w konsekwencji mogą być opisane za pomocą języka cybernetyki, a mianowicie ujemnego i dodatniego sprzężenia zwrotnego. Informacja dla zarządzania pozwala na uczenie się organizacji i dostosowanie się do stale zmieniającego się otoczenia.

SYSTEMY ORGANIZACYJNE ORGANIZACJI

Informacje występujące w procesach zarządzania można podzielić ze względu na ich rolę w procesie zarządzania na następujące grupy:

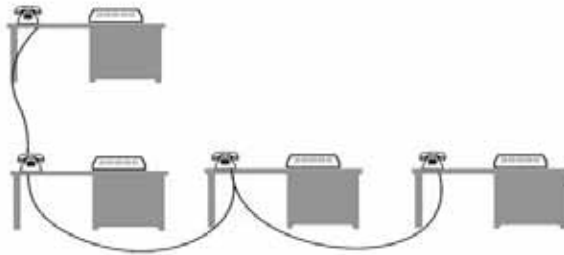
1. Informacja „pokrzepiająca” dotyczy bieżącej sytuacji organizacji. Ma ona na celu zapewnienie, że zmiany przebiegają zgodnie z przyjętymi założeniami. Przykładowo, mogą to być informacje o tym, że założone wskaźniki ekonomiczne są w organizacji realizowane.
2. Informacja „rozwojowa” jest związana z oceną stanu lub przebiegu jakiegoś zjawiska czy procesu zmian oraz pokazaniem ewentualnych trudności dotyczących jego realizacji. Takimi informacjami są przykładowo wielkości charakteryzujące zmiany cen produktów rolnych w zależności od pory roku.
3. Informacja „ostrzegawcza”, która przedstawia, iż wystąpiły określone zagrożenia w wyniku realizacji zmian w organizacji lub też, że mogą one niebawem wystąpić. Taka informacja może opisywać przykładowo o tym, jaka jest sytuacja na rynku, albo czy nasze towary są sprzedawane, czy też „zalegają się” w magazynach?
4. Informacja „planistyczna” odnosi się do przyszłości, czyli pokazuje, jaka będzie sytuacja po dokonaniu zmian. Taka informacja jest zawarta przykładowo w biznes planie.
5. Informacja „operacyjna” określa zachodzące zmiany we własnej organizacji, co w konsekwencji pozwala na jej umiejscowienie na „mapie” działalności innych podobnych organizacji. Tego typu informacja jest bardzo istotna w tak zwanej analizie benchmarkingu, gdzie porównujemy naszą organizację i wytwarzane przez nią produkty do poczynąń konkurentów.
6. Informacja „opiniodawcza” dotyczy zarówno danych o najbliższym, jak i dalszym otoczeniu zmieniającej się organizacji. Informacje takie przekazujemy przykładowo w folderach informacyjnych lub w prospektach reklamowych.

7. Informacje „kontrolowane”, które mają być przekazane otoczeniu (na przykład bankowi, mediom) o zachodzących zmianach. Jest to przykładowo informacja podająca, jakie wskaźniki ekonomiczne zostały przez nas w danym okresie osiągnięte.

Zebrane informacje stanowią zasoby informacyjne. Przykładowy zasób informacji dla zarządzania organizacją produkcyjną przedstawiono na rysunku 6.3.

Zasoby informacyjne organizacji związane są ze szczeblem zarządzania, funkcją zarządzania, rodzajem prowadzonej działalności.

Rysunek 6.3. Podstawowe grupy informacji tworzące zasoby informacyjne organizacji produkcyjnej



Przedstawione na rysunku 6.3. zasoby informacyjne są elementem systemu informacyjnego organizacji. **System informacyjny określa się jako system komunikacyjny organizacji, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania.** System informacyjny jest często porównywany do układu nerwowego człowieka, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania. Dlatego też jest uzasadnione przykładanie wagi do zbudowania sprawnego systemu informacyjnego.

Jakość systemu informacyjnego decyduje o jakości procesu zarządzania. System informacyjny jest definiowany w literaturze w różny sposób. Definicja zależy bowiem od celów, do jakich ten system jest potrzebny autorowi pracy lub też od dyscypliny uprawianej przez jego autora. Inaczej bowiem definiuje system informacyjny ekonomista, a zupełnie inaczej matematyk.

System informacyjny możemy określić jako wielopoziomową strukturę, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie informacji wejścia na pożądane informacje wyjścia za pomocą odpowiednich procedur i modeli. Wynikiem uzyskania tych informacji są decyzje.

System informacyjny można analizować również jako:

- wielopoziomową strukturę,
- element łańcucha decyzyjnego funkcjonujący w systemie zarządzania.

Z punktu widzenia struktury, system informacyjny rozpatrujemy pod kątem zadań, dla których został on zbudowany. Odmienne postępujemy, kiedy analizujemy ten sam system informacyjny pod kątem funkcji, które spełnia cały system i jego elementy. Mówimy wtedy, że analizujemy łańcuch decyzji, które gene-

rowane są w wyniku działania systemu. System informacyjny możemy opisać w trzech następujących wymiarach: czasowym, przestrzennym i problemowym.

System informacyjny opisuje następująca formuła:

$$SI = \{P, I, T, O, M, Z, R\}$$

Gdzie:

SI – system informacyjny,

P – zbiór podmiotów gospodarczych, które są użytkownikami systemu,

I – zbiór zasobów informacyjnych o stanach i zmianach sfery realnej.

Zasoby informacyjne można określić za pomocą następujących kryteriów – pytań:

- Jakie zagadnienia interesują użytkownika, czyli przykładowo: człowiek, otoczenie, działalność?
- Dla jakich funkcji procesu zarządzania?
- Jakiego przedziału czasowego dotyczą posiadane zasoby informacyjne, zatem czy są to informacje retrospektywne, aktualne czy prognostyczne?

T – zbiór środków technicznych, takich jak komputery, oprogramowanie, sieci. Środki te stanowią infrastrukturę zarządzania,

S – system zarządzania (formuła zarządzania: scentralizowana lub zdecentralizowana),

M – zbiór metainformacji, czyli informacje o informacjach,

Z – zbiór parainformacji, czyli o informacji o źródłach jej pochodzeniach,

R – zbiór relacji zachodzących między wymienionymi uprzednio elementami systemu informacyjnego.

Jeżeli chociaż jeden z rozpatrywanych elementów – *T* (zbioru środków technicznych) – dotyczy sprzętu komputerowego, wtedy jest to system informatyczny, a do jego budowy użyto technologii informacyjnej (*Information Technology*).

Stopień zastosowania technologii informacyjnej może być różny. W praktyce, wszystkie współczesne (nawet w małych organizacjach) systemy informacyjne zbudowane są z zastosowaniem technologii informacyjnej. Przykładem mogą być apteki, które zgodnie z obowiązującymi przepisami, muszą posiadać sprzęt komputerowy.

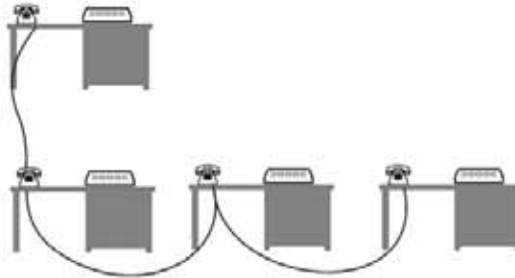
Możemy przypuszczać, że w niedalekiej przyszłości nie będziemy używać pojęcia „**system informatyczny**” w stosunku do systemów informacyjnych zarządzania, ponieważ nie będzie takich systemów, w których nie będzie zastosowany sprzęt komputerowy. Dziś takim sprzętem jest nawet telefon komórkowy (mobilny), który realizuje wiele funkcji, a nie tylko funkcję tradycyjnego dzwonienia i odbierania rozmów. Przez telefon możemy łączyć się z Internetem i wysłać na przykład e-maile. Jak wielkie powinno być w systemie informacyjnym nasylenie sprzętem komputerowym, czyli stopień użycia technologii informacyjnej (IT – *Information Technology*)? To już oddzielny problem, który tu tylko został zasygnalizowany.

Przyjmujemy więc następujące określenie systemu informatycznego:

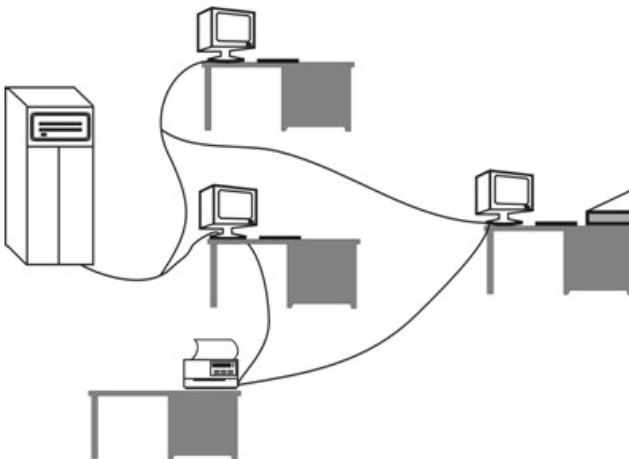
System informatyczny jest to wyodrębniona część systemu informacyjnego, w której zastosowano technologię informacyjną.

Na rysunkach 6.4. i 6.5. przedstawiono dwa systemy informacyjne.

Rysunek 6.4. System tradycyjny

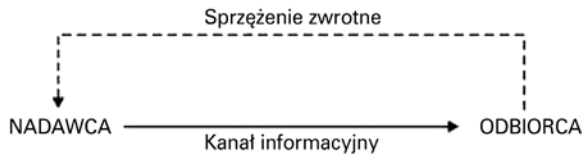


Rysunek 6.5. System nowoczesny



System przedstawiony na rysunku 6.4. jest tradycyjnym systemem informacyjnym, który w czystej postaci w praktyce nie występuje. Jedynymi urządzeniami technicznymi są maszyna do pisania i stacjonarny telefon. Natomiast system informacyjny z rysunku 6.5. jest stosowany w nowoczesnej i skomputeryzowanej organizacji.

Który z przedstawionych systemów jest lepszy, czyli bardziej efektywny? Rozwój sprzętu komputerowego, sieci łączności oraz spadek cen, jednoznacznie przesądziły na korzyść tego drugiego.

Rysunek 6.6. System informacyjny – powiązanie elementów

Analiza najprostszego systemu informacyjnego pokazuje, że między użytkownikiem a zasobami danych istnieją powiązania w przekazywaniu informacji, które nazywamy **kanalami informacyjnymi**. Możemy zatem powiedzieć, że system informacyjny integruje: nadawcę, odbiorcę i kanały informacyjne. Między nadawcą i odbiorcą powinno funkcjonować też wspomniane już wcześniej sprzężenie zwrotne, które pozwala na weryfikację przekazanych informacji (rysunek 6.6.). Sprzężenie zwrotne w rzeczywistości działającym systemie informacyjnym powtarza się od kilku, nawet do milionów razy i stanowi realny system informacyjny. Otaczający nas świat generuje ogromne ilości informacji, stąd coraz ważniejszy jest problem jej filtrowania.

Ogólnie możemy stwierdzić, że relacje między dwoma tu rozpatrywanymi rodzajami systemów są następujące: najbardziej ogólnym i podstawowym pojęciem jest system informacyjny. Natomiast pojęciem najbardziej szczegółowym jest system informatyczny, który jest narzędziem wspomagającym proces zarządzania. System informatyczny pozwala na efektywne i skuteczne dostarczania i przetwarzanie informacji.

Organizacja w świecie gospodarki rynkowej jest zanurzona w ogromnej ilości informacji, atakujących ją w każdym momencie i z wielu miejsc. Problemem jest wychwycenie potrzebnych informacji (tak zwanych słabych sygnałów) i ich przetworzenie, a więc pozyskanie, na co zwracano wcześniej uwagę. Większość istniejących na rynku informacji nie daje się bezpośrednio wykorzystać, co znaczy, że trzeba je najpierw ocenić pod względem ich przydatności dla organizacji, a następnie przetworzyć.

System informacyjny zarządzania jest budowany po to, aby organizacja mogła zrealizować postawione przed nią cele. Cele organizacji niezależnie, czy jest to mikroorganizacja typu sklep rodzinny, czy też makroorganizacja typu Narodowy Bank Polski, Polskie Koleje Państwowe, wyznaczają jej zamierzenia i zadania. Organizacja ma do spełnienia wiele celów o różnej hierarchii ważności i różnym horyzoncie czasu. System informacyjny zarządzania, aby był pomocny dla użytkownika, musi spełniać wiele kryteriów oceny. Kryteria te można określić jako cele, które stawiane są przed projektantami systemu informacyjnego. Wymagania te są ustalane podczas prac analitycznych i projektowych nad definiowaniem i gromadzeniem potrzeb użytkowników systemu.

Możemy powiedzieć, że syntetyczną miarą jakości systemu informacyjnego jest różnica między wzorcem, jakiego życzy sobie użytkownik, a obrazem, który

otrzymał. Uzyskanie obrazu analogicznego do pożądanego wzorca jest ideałem. Jeżeli użytkownik stwierdzi, jak powinien wyglądać wzorec, czyli określi swoje wymagania, to sytuacja będzie klarowna, ale w rzeczywistości nawet najbardziej wyrafinowane techniki analizy potrzeb informacyjno-decyzyjnych dają tylko wyniki przybliżone.

Najważniejszym celem systemu informacyjnego jest takie jego zaprojektowanie, które zaspokaja potrzeby użytkowników, czyli jest skuteczne. Jednak, jak przedstawiono wcześniej, zbiór użytkowników jest wieloelementowy. Podobnie mamy do czynienia z mnogością sytuacji decyzyjnych. Potrzeby użytkownika są zmienne. Ze względu na wielorakość celów, które ma do zaspokojenia system, problem oceny jego jakości należy do klasy problemów wielokryterialnych (polioptymalnych)

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele opracowań, które dotyczą wymagań stawianych funkcjonowaniu systemu informacyjnego.

W przedstawionej propozycji kryteriów uwzględniono literaturę przedmiotu oraz własne doświadczenie w projektowaniu systemów, jak i własne wyniki badań.

Lista sformułowanych w ten sposób kryteriów jakościowych systemu informacyjnego jest następująca:

1. **Dostępność** dla użytkownika wszystkich zasobów informacyjnych, które są mu niezbędne do podejmowania decyzji oraz wykonywania nałożonych na niego zadań.
2. **Aktualność**, rozumiana jako zadanie, którego realizacja pozwala na to, aby użytkownicy otrzymali informacje aktualne. Na ile są one aktualne, zależy od konkretnej organizacji.
3. **Rzetelność**, rozumiana jako prawdziwość czy też wiarygodność. Wymaga się, aby występowała zgodność otrzymanej informacji z informacją, która opisuje dany obiekt lub zjawisko w danym czasie i miejscu. Informacje, które otrzymuje użytkownik, powinny być prawidłowe pod względem metodologicznym. Badania przeprowadzone wśród kadry kierowniczej różnych firm wykazały, że jest to pierwszoplanowe wymaganie w stosunku do systemów informacyjnych. Uzasadnia się to tym, że kadra kierownicza, jeżeli nie ma informacji dotyczącej danego obiektu, to ma doświadczenie lub instynkt gospodarczy i może dany parametr estymować. Natomiast posiadanie błędnych informacji usypia czujność użytkownika i podrywa jego zaufanie do systemu informacyjnego.
4. **Kompletność**, rozumiana jako różnica między informacją źródłową a informacją otrzymaną przez użytkownika. Kompletność określamy też jako straty informacyjne, które zachodzą w procesie przesyłania i przetwarzania informacji.
5. **Porównywalność**. Wymaga się, aby informacje zebrane z tej samej lub pokrewnej dziedziny umożliwiały przeprowadzenie analizy porównawczej. Jest to trudniejsze do realizacji na najwyższych szczeblach zarządzania, gdzie korzysta się z informacji zagregowanej. Informacje

zebrane na szczeblu elementarnym, tak zwane informacje źródłowe, są najbardziej przydatne do przeprowadzenia porównań. W realizacji tego zadania największe niebezpieczeństwa tkwią w działaniach reorganizacyjnych, które powodują zmiany istniejących układów i związane z tym modyfikacje dokumentacji.

6. **Niezawodność.** W zależności od specyfiki organizacji, wymóg ten może mieć różną wielkość liczbową lub też charakterystykę jakościową. Niezawodność systemu jest iloczynem zawodności wszystkich powiązanych szeregowo elementów.
7. **Przetwarzalność.** Przy realizacji tego kryterium należy zdawać sobie sprawę, jakiego rodzaju informacje mogą być w systemie przetwarzane. Istniejące w organizacji zasoby informacyjne nie zawsze mogą być absorbowane przez system. I tak informacje przedstawione na przykład w postaci graficznej lub zapisu głosu są w większości organizacji nie przetwarzalne, mimo że postęp w tym zakresie jest dość duży.
8. **Elastyczność.** Jest to postulat określający zdolność systemu informacyjnego do reagowania na zmiany dokonujące się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Jest to zdolność systemu informacyjnego do przyswojenia informacji pochodzących z rozmaitych nadajników i mających różną postać oraz zdolność dostosowania się do stale zmieniających się potrzeb użytkowników. Kryterium to jest szczególnie ważne dla organizacji działających w stale zmieniającym się otoczeniu.
9. **Wydajność** rozumiana jako zdolność systemu do przesyłania i przetwarzania w sensie fizycznym określonej ilości informacji w jednostce czasu. Użytkownik określa to kryterium jako średnią wydajność systemu w szczególnych przypadkach, takich jak, na przykład, maksymalna liczba klientów, chcących kupić lub sprzedać obligacje w danym momencie.
10. **Ekonomiczność** rozumiana jako wiązka kryteriów, mających związek z efektami i kosztami projektowania i eksploatacji systemu. Wymaganie to charakteryzuje kondycję ekonomiczną użytkownika.
11. **Czas reakcji systemu** – czyli jak długo użytkownik musi czekać na odpowiedź na zadane pytanie. Zamiennie jest stosowane kryterium terminowości (*on time*), przejawiające się wymaganiem dostarczenia potrzebnych informacji w określonym z góry terminie.
12. **Szczegółowość.** Jest to wymaganie co do detalizacji informacji, jaką musi zapewnić eksploatowany system informacyjny.
13. **Stabilność** systemu, czyli jego odporność na zakłócenia wewnętrzne i zewnętrzne. Użytkownik może wymagać od systemu informacyjnego ultrastabilności, to jest możliwości powrotu systemu do stanu przed zakłóceniem jego pracy.
14. **Priorytetowość.** Użytkownicy, szczególnie decydenci najwyższego szczebla zarządzania, wymagają, aby system był zdolny do zaspokojenia ich potrzeb przed potrzebami innych użytkowników.
15. **Poufność.** Użytkownik zwykle chciałby, aby informacje z pewnego zakresu działania organizacji nie były przeznaczone do szerokiego rozpowszechniania, i aby tym informacjom zapewnić specjalną ochronę.

16. **Bezpieczeństwo.** Bezpieczeństwo systemu można określić skalą możliwości odzyskania przypadkowo utraconych danych: odtworzenie informacji nie następuje większych trudności.
17. **Łatwość użytkowania.** Jest to kryterium trudne do wyrażenia ilościowego, ale bardzo istotne dla użytkownika. Praktyka wskazuje, że bardzo nowoczesne systemy informacyjne nie są eksploatowane, ponieważ użytkownik stwierdza, że są one trudniejsze do opanowania niż system już eksploatowany.

Wymienione kryteria mogą być podstawą przeprowadzenia oceny jakości funkcjonowania systemu informacyjnego i pozwolić na przeprowadzenie jego audytu.

Lista wymagań stawianych systemom informacyjnym może zmieniać się zależnie od konkretnych potrzeb użytkownika. Poszczególne kryteria mogą też być przedstawione w postaci wiązki wymagań o różnym stopniu ważności. Użytkownik może też określić je wariantowo lub alternatywnie.

NARZĘDZIA KOMPUTEROWE WSPOMAGAJĄCE PROCESY ZARZĄDZANIA

W poprzednim punkcie zdefiniowano pojęcie „systemu informatycznego” jako elementu systemu informacyjnego. W całej literaturze anglojęzycznej nie rozróżnia się systemu informacyjnego od systemu informatycznego i oba te pojęcia określa się mianem MIS, czyli *Management Information Systems (Systemy Informowania Kierownictwa)*. MIS określa się w literaturze przedmiotu jako **zorganizowany zbiór ludzi, procedur przetwarzania, baz: danych, modeli, wiedzy oraz urządzeń używanych do dostarczania informacji dla menedżerów i decydentów**. Przedmiot MIS na uczelniach amerykańskich jest jednym z wiodących przedmiotów w każdej ze szkół biznesu.

Komputeryzację rozumie się jako proces nasycenia technologią informacyjną systemów informacyjnych zarządzania. W konsekwencji system informacyjny przekształca się w system informatyczny. Komputerowe narzędzia wspomagania zarządzania są coraz bardziej doskonałe, a ich rozwój prowadzi do tego, że cokolwiek decydent nowego wymyśli to system informatyczny go w tym będzie wspomagał. Decydent wymyśla coraz to nowe potrzebne informacje, dlatego też proces komputeryzacji nie ma przewidywanych granic.

Narzędzia komputerowego wspomagania procesu zarządzania stanowią:

- **Hardware (sprzęt),**
- **Software (oprogramowanie),**
- **Bazy danych, modeli, wiedzy,**
- **Sieci,**
- **Relacje, dzięki którym powstają odpowiednie produkty – systemy informacyjne zarządzania (SIZ).**

Gdzie:

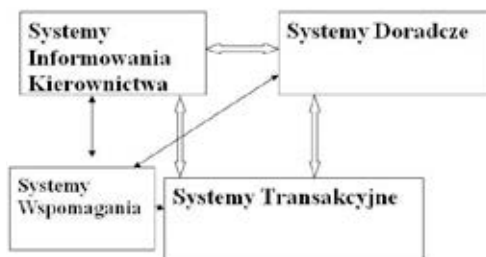
- **Hardware** – sprzęt techniczny, dzięki któremu informacje są nadawane, odbierane, przechowywane, przetwarzane i przesyłane. Jest to zbiór, który składa się z różnego rodzaju urządzeń technicznych, takich jak: procesor, różnego typu pamięci, urządzenia wejścia (klawiatura, czytniki), urządzenia wyjścia (monitory, drukarki). W tym zakresie obserwujemy jeden z najbardziej dynamicznych rozwojów postępu technicznego. Najbardziej popularnym sprzętem komputerowym współczesnego kierownika i pracownika jest personalny komputer lub laptop. Obecnie coraz bardziej jest popularny telefon komórkowy, który posiada wiele cech personalnego komputera, między innymi pozwala na łączenie się z Internetem.
- **Software** – w języku polskim jest używana też nazwa oprogramowanie komputerów. Jest to zbiór programów i instrukcji napisanych w specjalnym języku, który jest zrozumiały dla komputera. Pracownik organizacji nie musi znać żadnego języka programowania, aby posługiwać się potrzebnym mu oprogramowaniem. Współczesne oprogramowanie jest przyjazne i wyposażone w bardzo rozbudowany system podpowiedzi (tak zwanych helpów). Za pomocą odpowiedniego oprogramowania budowane są podstawowe narzędzia systemów informatycznych, takie jak: bazy danych, bazy modeli i bazy wiedzy. Oprogramowanie dzielimy na narzędziowe, związane ze sprzętem, i aplikacyjne, związane z użytkownikiem. W komputerze mamy też oprogramowanie diagnostyczne, które udziela informacji użytkownikowi o zaistniałych nieprawidłowościach i metodach rozwiązania pojawiających się problemów.
- **Bazy danych, wiedzy, modele i procedury.** Zasoby informacyjne omawiane w poprzednim punkcie są przechowywane w komputerze za pomocą specjalnego oprogramowania. I tak: bazy danych są to specjalnie zorganizowane zbiory wzajemnie powiązanych danych. Baza danych zaspokaja potrzeby informacyjne jednego lub wielu użytkowników. Dane są tak zorganizowane, że korzystanie z nich jest niezależne od programowania, jak i od dysponowanego sprzętu. Powszechnie się uważa, że dopiero od czasu powstania bazy danych możemy mówić o pełnym zastosowaniu systemów informatycznych w zarządzaniu. W bazie danych zawarte są między innymi informacje o organizacji i jej pracownikach. W bazie danych zawarte są też tak zwane meta dane (czyli dane o danych) i para dane (czyli dane o źródłach danych). Baza modeli pozwala na symulacje konsekwencji podejmowania różnych decyzji, jak też na wielokryterialną ocenę kondycji finansowej organizacji. Baza wiedzy, która jest najbardziej zaawansowaną postacią baz, umożliwia zarówno zarządzanie wiedzą, jak i podejmowanie decyzji w warunkach nadzwyczajnych, takich jak badania zachowań organizacji w sytuacjach kryzysowych.
- **Sieci** to systemy, w których elementami są: organizacja, sprzęt oraz oprogramowanie, umożliwiające wspólną pracę dwu lub wielu komputerów, a w pewnych sytuacjach, pozwalające na pracę jednego komputera z terminalami, czyli końcówkami. Dzięki sieci możliwe jest połączenie komputerów

w regionie, kraju lub na całym świecie (przykładem takiej globalnej sieci jest Internet). Powiązania te pozwalają na tworzenie nowych systemów organizacji, takich jak we wcześniej prezentowanych organizacjach wirtualnych. Coraz częściej telekomunikacja nie wymaga stosowania fizycznych urządzeń w postaci sieci telefonicznej lub światłowodowej, ale stosuje układ bezprzewodowy albo łączność satelitarną.

System informatyczny jest tworzony przez ludzi, którzy: zarządzają, projektują, programują, eksploatują, konserwują system. System ten jest tworzony dla różnego typu użytkowników. Przygotowanie jego twórców decyduje o tym, czy będzie on efektywny. Na nic zda się zastosowanie najnowszej technologii informacyjnej, jeżeli personel projektujący nie będzie na najwyższym profesjonalnym poziomie, a użytkownicy nie będą przygotowani do posługiwania się narzędziami informatycznymi. Duże organizacje mają specjalne służby informatyczne, czuwające nad eksploatacją systemu i stale go udoskonalające. Małe firmy najczęściej korzystają z zewnętrznych usług, czyli stosują zasady outsourcingu.

Współczesne systemy informatyczne są bardzo przyjacielskie. Mają one specjalne oprogramowanie tak zwane interface, które ma wbudowany system pomocy, a w tym system podpowiedzi w sytuacjach takich, kiedy nie wiemy, jak dalej postępować. Z systemu podpowiedzi można skorzystać, formułując swój problem w sposób jak najbliższy użytkownikowi i w języku potocznym (naturalnym). System podpowiedzi metodą zadawania szczegółowych pytań postawi diagnozę, a następnie, poprzez absorpcję z odpowiednich baz informacji, proponuje najbardziej efektywną metodę rozwiązania problemu. Powiązania różnej klasy systemów przedstawiono na rysunku 6.7.

Rysunek 6.7. System informacyjny – powiązania elementów



System Wspomagania Pracy Biurowej – SWPB, usprawnia rutynowe prace biurowe. Prawie każda osoba w organizacji korzysta z tej klasy systemów. Omówione dalej generacje systemów informacyjnych mają jako jeden z modułów ich funkcjonowania SWPB. Plusem tego typu systemu jest to, że w zależności od potrzeb i woli użytkownika może on być zastosowany samodzielnie lub w powiązaniu z innymi systemami informacyjnymi. Dla każdego z użytkowników osobistych komputerów, szczególnie pomocne są:

- edytory tekstów, które pozwalają na automatyzację korespondencji biurowej;

- arkusze kalkulacyjne, pozwalające na przeprowadzenia różnego typu obliczeń z zakresu rachunkowości i finansów;
- pakiety graficzne, które umożliwiają prezentacje otrzymanych ilustracji, na przykład wykresów, schematów;
- bazy danych, które umożliwiają przechowywanie i operowanie na dużych zbiorach danych oraz sporządzanie różnych zestawień w wymaganej przez użytkownika postaci.

Najbardziej popularny jest tu system opracowany przez firmę Microsoft pakiet MS Office. Można stwierdzić na podstawie jego dotychczasowego użytkowania, że obecnie oferowana wersja systemu jest bardzo łatwa do przyswojenia przez użytkownika nawet nie najbardziej doświadczonego w posługiwaniu się systemem informatycznym. Jest to system bardzo pomocny w wymiarze całościowym, jak i dla realizacji poszczególnych sfer działania polityki personalnej.

Pakiet w wersji standardowej zawiera:

- arkusz kalkulacyjny (Microsoft Exel);
- edytor tekstów (Microsoft Word);
- program tworzenia prezentacji (Microsoft PowerPoint) i elektroniczny kalendarz/organizator, który pozwala na gromadzenie i zarządzanie kontaktami, zadaniami do wykonania;
- system zarządzania relacyjnymi bazami danych Microsoft Access;
- programy, pozwalające na wykorzystanie możliwości, jakie daje Internet (poczta elektroniczna, wyszukiwarka internetowa).

Zastosowanie współczesnego oprogramowania pozwala na dostęp do wszystkich zaawansowanych narzędzi, które oferuje system. Użytkownik odczuwa działanie nowej technologii przykładowo w tym, że pisząc tekst korekta jest dokonywana „w locie”, co oznacza, że poprawność tekstu jest sprawdzana w czasie pisania, a błędnie napisane wyrazy są zaznaczone, na przykład czerwoną kreską. Obecne wersje systemu wyszukują też błędy stylistyczne i pozwalają na równoczesną pracę nad tekstem wielu osobom.

Zastosowanie specjalnej technologii powiązań, tak zwanego OfficeLinks pozwala na łączenie takich dokumentów, jak: listy, raporty, arkusze czy bazy danych w wygodną formę za pomocą programu „Spinacz”. Tak połączone dokumenty przechowywane są jako jeden nowy dokument. Umożliwia to więc połączenie raportu dotyczącego na przykład polityki wynagrodzenia z innymi raportami, na przykład polityki rozwoju firmy. Dodatkowy program Microsoft Exchange pozwala na wysłanie z jednego miejsca faksu i poczty elektronicznej. Wszystkie programy tworzące pakiet Office są zaprojektowane w celu otrzymania informacji z dowolnego źródła. Na rynku są oferowane też pakiety innych firm, ale nie mają one takiej popularności jak MS Office.

Powiązane z SWPB są Systemy Zarządzania Obiegiem Dokumentów (*Electronic Document Management System*).

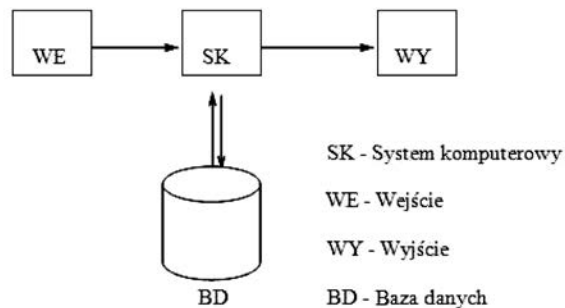
Systemy transakcyjne są najbardziej powszechne i stosowane w większości organizacji. System transakcyjny (*transaction-oriented system*) jest to system sto-

sowane do wspierania dokonywanych transakcji poprzez przetwarzanie danych związanych z tego typu procesami.

Można szacować, że około 80% zastosowań infrastruktury informatycznej w zarządzaniu jest właśnie związana z tym typem systemów. Wszystkie systemy transakcyjne zawierają wspomnianą wcześniej bazę danych. Nawet tam, gdzie jest eksploatowany jeden osobisty komputer z zainstalowanym na nim najbardziej popularnym na świecie programem MS Office, mamy możliwość korzystania z systemu zarządzania bazą danych – SZBD MS Access.

Systemy transakcyjne mają dość nieskomplikowaną architekturę. Architektura najprostszego systemu transakcyjnego została przedstawiona na rysunku 6.8.

Rysunek 6.8. Najprostszy system transakcyjny



Z systemami transakcyjnymi spotykamy się codziennie i możemy powiedzieć, że są one powszechnie stosowane. Idąc rano po zakupy, z takim systemem możemy mieć do czynienia w sklepie. Klient dokonuje określonych zakupów i wkłada je do koszyka. Z koszykiem tym idzie do kasy. Kasjerka wprowadza do komputera kod towaru i jego ilość. W komputerze następuje obliczenie należności. Klient otrzymuje rachunek, który może być również podstawą zgłoszenia przez niego ewentualnej reklamacji. Kierownictwo sklepu otrzymuje nie tylko raport zbiorczy, mówiący o wpływach finansowych, ale też strukturę tych wpływów w dowolnym układzie, na przykład czasowym, grup asortymentowych, dostawców. Jeżeli zostaną określone normatywy ilościowe, wtedy system poda stany magazynowe, jak też samodzielnie może wygenerować zamówienia. Często system transakcyjny sklepu jest powiązany z systemem transakcyjnym banku, dzieje się tak w sytuacji, kiedy klient płaci przy pomocy karty płatniczej.

Bardziej rozbudowane systemy transakcyjne umożliwiają analizę tak zwanego koszyka zakupu. Jest to informacja o towarach, które nabywa jednorazowo klient. Na ich podstawie można tak ustawić towary w sklepie, aby były usytuowane w sposób jak najdogodniejszy dla klienta. Analiza taka pozwala również na określenie efektywności prowadzonej akcji marketingowej. Bardziej złożone systemy transakcyjne, jak systemy o których wspomniano uprzednio, posługują się rozproszonymi bazami danych lub hurtowniami danych. Powszechnie stosowane

wane są też systemy transakcyjne w takich typach działalności, jak przykładowo: ewidencyjno-sprawozdawcze, analityczno-ekonomiczne, rachunkowość, finanse, gospodarka kadrowa, logistyka. Systemy tego typu obsługują rozliczenia na kontach bankowych, rezerwacje miejsca w hotelu, wydawanie towarów z magazynów, zakupy w supermarkecie, zakupy w sklepach internetowych, aukcje.

Systemy transakcyjne są stale udoskonalane. I już niedługo pasażer samolotu nie będzie musiał pokazywać paszportu ani przedstawiać biletu. Na podstawie identyfikacji jego osoby, na przykład przez czytnik siatkówki lub obrazu linii papilarnych, dokonywane będą odprawy paszportowe i biletowe. Podobnie w sklepie przyszłości każdy towar, mający mini chip będzie komunikował kasie, co jest w koszyku. Kasjer/ka nie będzie miała nic innego do pracy, jak przyjąć pieniądze lub dokonać odpowiednich adnotacji sytuacji, kiedy należność jest realizowana za pomocy karty kredytowej. Oczywiście, w większości sytuacji pasażer nie posługuje się zwykłym papierowym biletem lotniczym a wystarczy do dokonania odpowiednich formalności dowód jego identyfikujący (dowód osobisty, paszport). Pasażer tradycjonalista może otrzymać zamiast biletu elektronicznego bilet papierowy, ale ponosi za tę usługę dodatkowe koszty.

Elementami systemu tradycyjnego są: oprócz opisanych wcześniej zasobów informacyjnych, również modele i procedury. Procedury te bazują w zasadzie na czterech podstawowych działaniach arytmetycznych. Niekiedy procedury te wzbogacone są o procedurę naliczania procentów zwłaszcza w sytuacjach, kiedy należy przyznać klientowi określoną zniżkę lub też naliczyć kary za niedotrzymanie warunków danej transakcji. Wyliczenia procentowe dokonuje się również w naliczaniu podatków lub procentowych składek, na przykład opłaty dla takich instytucji, jak: ZUS, KRUS. Systemy transakcyjne wymagają określonej konfiguracji sprzętowej. Nie wdając się w szczegółowe rozwiązania sprzętowo-programowe, można przyjąć, że systemy tej generacji potrzebują:

- środków technicznych: komputerów o dużych pamięciach i szybkich urządzeń do wprowadzania i wyprowadzania danych (w tym skanery i szybkie drukarki);
- oprogramowania zorientowanego problemowo oraz translatorów i kompilatorów języków, pozwalających na przetwarzanie danych ekonomicznych.

Systemy informacyjne przetwarzają rozmaite informacje w organizacji. Obok wspomnianych podstawowych funkcji, takich jak obsługa transakcji, dostarczają również informacji, wspomagających procesy podejmowania decyzji, osobom zarządzającym firmą. W konsekwencji, możliwe jest wspomaganie procesu podejmowania decyzji, zarówno strategicznych jak i operacyjnych.

Systemy wyszukiwania informacji i informowania kierownictwa, zwane też niekiedy „pieszczotliwie” systemami „policjant”, „donosiciel”. Role tych systemów w zarządzaniu to monitorowanie: organizacji i jej części, otoczenia albo też monitorowanie działalności poszczególnych osób fizycznych. Systemy tej generacji w porównaniu z systemami transakcyjnymi są już bardziej złożone. Mają one obok bazy danych lub hurtowni danych specjalistyczne oprogramowanie,

którego zadaniem jest umożliwienie szybkiej pracy w trybie konwersacyjnym: pytanie – odpowiedź.

Procedury funkcjonowania systemu wyszukiwania informacji (SWI) i informowania kierownictwa (SIK) polegają na tym, że użytkownik zadaje pytanie, a na monitorze komputera lub poprzez inne urządzenia otrzymuje odpowiedź.

Jednak nie zawsze użytkownik musi zadać pytanie, aby otrzymać komunikat. W określonych sytuacjach system sam wysyła informacje, na przykład o zagrożeniach albo odwrotnie, uzyskuje informacje, że wszystko przebiega zgodnie z planem. Jeżeli z jakichś względów użytkownik pragnie otrzymać odpowiedź na tradycyjnych nośnikach informacji, również może je otrzymać.

System funkcjonuje w sposób przedstawiony na rysunku 6.9. Proces komunikacji użytkownika z systemem może być iteracyjny. Użytkownika nie zawsze satysfakcjonuje pierwsza odpowiedź, do uściślenia odpowiedzi zadaje on dodatkowe pytania. Również z podobnym sposobem działania spotykamy się, jeżeli pytanie użytkownika jest nieprecyzyjne lub wieloznaczne. W takim przypadku system, który najczęściej jest „przyjacielski”, a więc wyposażony w rozmaite odpowiedzi (tak zwane *helpy*), stara się ułatwić użytkownikowi precyzyjne sformułowanie pytania.

Zakres działania takich systemów jest bardzo szeroki. Jedynymi ograniczeniami są: zawartość bazy danych i stopień uprawnienia użytkownika do korzystania z systemu.

Rysunek 6.9. Funkcjonowanie Systemu Informowania Kierownictwa



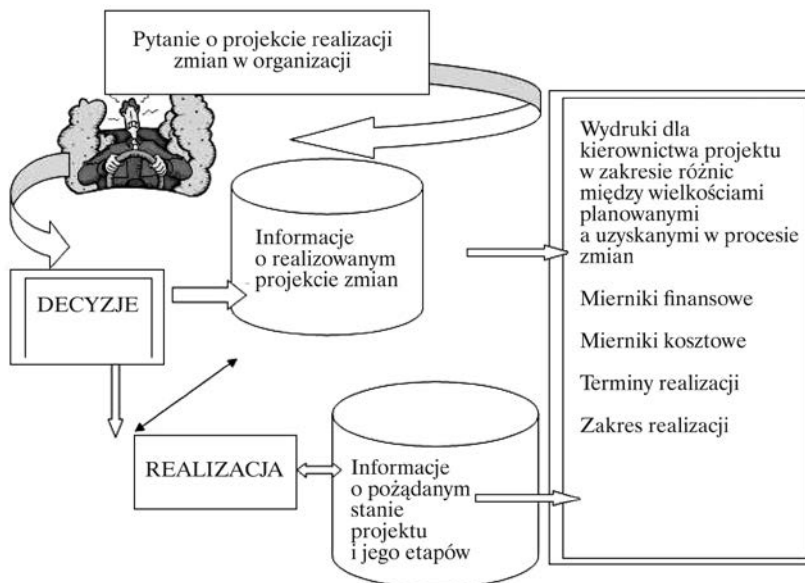
System Wyszukiwania Informacji ma uniwersalny charakter. Jest on ukierunkowany zarówno na studenta, ucznia, jak i na urzędnika wysokiego szczebla. Nie trzeba być kierownikiem biblioteki, jeśli poszukuje się określonej publikacji.

Do takiego typu systemu możemy zaliczyć oferowany na rynku system informatyczny Lex. Jest to system o aktualnych przepisach i aktach prawnych. System jest narzędziem przeznaczonym dla prawników oraz dla pracowników pionu ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi), którzy podejmują decyzję na podstawie obowiązujących przepisów prawa. System działa na bazie danych, która zawiera: teksty jednolite i ujednolicone akty prawne, orzecznictwo Sądu Najwyższego i Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz bibliografie. Zakres tematyczny obejmuje Prawo Cywilne, Administracyjne, Finansowe i Gospodarcze.

Systemy doradcze stanowią najbardziej dynamicznie rozwijającą się generację systemów informatycznych dla wspomagania zarządzania. Dzięki rozwojowi TI i w wyniku wzrostu potrzeb kadry zarządzającej powstają wciąż nowe rozwiązania, które są coraz doskonalsze i obejmują swoim działaniem wszystkie funkcje procesu zarządzania. Historycznie ujmując ich rozwój możemy przyjąć, że rozwijały się one w następujący sposób: Systemy Wspomaganie Decyzji – SWD, Systemy Ekspertowe – SE, Systemy dla kadry kierowniczej – EES, Systemy Business Intelligence BI i eBI. Systemy III generacji związane są z najbardziej zaawansowaną TI. Niekiedy nazywa się je systemami ze sztuczną inteligencją. Systemy te korzystają z wiedzy i procedur wnioskowania na tyle trudnych, że wymagających znacznej wiedzy specjalistów (ekspertów).

We współczesnych systemach doradczych bardzo trudno jest oddzielić warstwę modeli algorytmicznych od innych typów modeli używanych do wspomaganie decyzji. Występuje wzajemne przenikanie się warstwy algorytmicznej i heurystycznej. Systemy doradcze rozwijają się w sposób dynamiczny i potwierdzają tezę o integracji narzędzi wspomagających procesy decyzyjne. Systemy doradcze umożliwiają zastosowanie tak zwanego kokpitu menedżerskiego, co przedstawia rysunek 6.10.

Rysunek 6.10. Kokpit zarządzania – powiązania informacyjne



Najczęściej u podstaw zastosowania systemów doradczych istnieje przekonanie, że wielu problemów z zakresu zarządzania nie można rozwiązać w sposób rutynowy. Rutynowy sposób zwany algorytmicznym oznacza, że istnieje ściśle określona metoda rozwiązania. Jeżeli nie można problemu rozwiązać w sposób

jednoznaczny, wtedy sięgamy do metod heurystycznych. Przy zastosowaniu tego typu metod wykorzystuje się wiedzę ekspertów oraz dotychczasowe doświadczenia zdobyte w rozwiązywaniu złożonych problemów, w tym doświadczenie uzyskane w zarządzaniu wiedzą. W tego typu systemach jednym z najtrudniejszych problemów, który należy rozwiązać jest uzyskanie informacji o zaistnieniu określonej sytuacji i uzyskaniu określonego wyniku. Posiadanie ich pozwala na oszacowanie ryzyka.

Współczesny system doradczy można określić też jako program komputerowy, który wykorzystuje modele z bazy modeli oraz wiedzę i reguły wnioskowania zawarte w bazie wiedzy do rozwiązania złożonych problemów, wymagających umiejętności profesjonalisty z danej dziedziny, czyli eksperta. System ten może być również wsparty narzędziami klasy OLAP (drażeniem danych dla pozyskania potrzebnych informacji z hurtowni danych).

Projektanta takiego typu systemu określamy jako inżyniera wiedzy, a dziedzina, która się tą problematyką zajmuje nazywana jest inżynierią wiedzy. System doradczy jest budowany w dialogu z ekspertami, od których pozyskiwane są procedury i wiedza. Systemy dla problematyki doradztwa personalnego będą więc tworzone z udziałem specjalistów z zakresu ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi).

Cechą istotną tego systemu jest to, że komputerowego doradcy nie można przekupić. Jest on również odporny na działania lobistyczne.

Diagnostyczne systemy informatyczne, które poprzedzały współczesne systemy doradcze, zakładały pewność i niezmiennosc informacji. W obecnych systemach doradczych to założenie jest uchylone i proces wnioskowania odbywa się w warunkach analizy ryzyka (zarządzanie ryzykiem). Takie podejście jest bardziej odpowiednie dla problematyki zarządzania, gdzie obserwacje są niekiedy nieliczne i trudno porównywalne. Sytuacje decyzyjne w organizacji są analizowane i rozwiązywane poprzez użycie takiego oprogramowania, które pozwala na generowanie i weryfikowanie hipotez. Każda uzyskana diagnoza jest indywidualnie sprawdzana, a następnie oceniana pod kątem, czy jest prawdziwa lub fałszywa z określonym stopniem niepewności. Ponieważ diagnoza jest stawiana z użyciem różnorodnych form weryfikacji i zastosowaniem wielu modeli wnioskowania, dlatego możemy otrzymać różne rekomendacje. Do podjęcia właściwej decyzji niezbędne jest dostarczanie użytkownikowi wyjaśnień. Wyjaśnienia określamy jako umotywowanie poszczególnej diagnozy, czyli określenie jak i dlaczego w ten sposób przebiegało wnioskowanie. Najczęściej uzyskuje się wyjaśnienia retrospektywne. W tego typu wyjaśnieniach otrzymuje się informacje, jak poszczególne diagnozy i rekomendacje zostały osiągnięte, a więc jaki zestaw danych i metod został zastosowany.

Na pytanie użytkownika i żądanie wyjaśnienia, system podaje cały łańcuch reguł, które były osiągnięte w celu osiągnięcia tej rekomendacji.

W trakcie procesu rozwiązywania problemu przez komputer, użytkownik systemu może zadać pytania i w każdej chwili może otrzymać odpowiedzi i wyjaśnienia, dlatego właśnie takie odpowiedzi zostały udzielone.

Specjalną rolę odgrywa moduł współpracy z użytkownikiem (interface). Moduł współpracy powinien zapewnić komunikację z użytkownikiem w trybie dialogu. Podstawową zasadą jest to, aby interface był dla użytkownika przyjazny. Jedną z dróg realizacji tej zasady jest zastosowanie języka naturalnego. Inną drogą są rozbudowane programy podpowiedzi, czyli wspomnianych już wcześniej tak zwanych helpów. Interface jest szczególnie istotny dla użytkownika nieprzygotowanego do korzystania z TI, a właśnie takim może być kierownik, który ma dobre przygotowanie specjalistyczne, ale brak mu kultury informatycznej.

System doradczy stale musi być zasilany nowymi danymi, modelami i wiedzą. Zasilanie to dokonujące się przez specjalistyczne moduły systemu uzyskuje się między innymi przez ćwiczenia, doświadczenia, badania i szkolenia oraz takie narzędzia, jak wspomnianego uprzednio OLAP.

O PRZYSZŁOŚCI NARZĘDZI KOMPUTEROWYCH W ZARZĄDZANIU

Przyszłość współczesnych systemów informacyjnych wspomagających procesy zarządzania, w tym systemy decyzyjne, to rozwiązania typu BI – Business Intelligence. BI można zdefiniować jako bardzo szeroki wachlarz zastosowań technologii informatyzacji ukierunkowanych na zbieranie, analizowanie i udostępnianie informacji po to, aby wspomagać decydenta w podejmowaniu lepszych decyzji.

Rozwiązania te pozwalają na: integrację danych pochodzących z dowolnych źródeł, zarządzanie nimi oraz dostarczenie ich użytkownikowi w formie i czasie przez niego pożądanym. Jednym z takich rozwiązań są produkty dostarczane między innymi przez producentów oprogramowania, takich jak: SAS (Enterprise Intelligence Platform) lub Business Object. Współczesne systemy tego typu są z jednej strony coraz bardziej złożone i spełniające najbardziej wyrafinowane potrzeby użytkowników, z drugiej strony zaś coraz bardziej przyjacielskie z punktu widzenia tych użytkowników. Są to systemy pozwalające na dostosowanie się organizacji do wirującego i turbulentnego otoczenia. Systemy pozwalające na tworzenie nowych form organizacji, jakimi są wirtualne organizacje oraz wykorzystujące narzędzia związane z rozwojem Internetu, jak Web 1 i Web 2, pozwalające na tworzenie różnego typu portali korporacyjnych i społecznościowych typu „Nasza klasa”.

Literatura

- Kisielnicki J., *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.
Nowicki A. (red.), *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006.
Oleński J., *Informacyjna infrastruktura państwa*, WNE UW, Warszawa 2006.
Olszak C., Zięba E., *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

6.2. SYSTEMY BIZNESU ELEKTRONICZNEGO

Biznes elektroniczny – to bezpieczne, elastyczne i zintegrowane podejście do dostarczania zróżnicowanych, dodatkowych wartości biznesowych drogą połączenia tradycyjnych systemów, opisujących podstawowe procesy biznesowe organizacji z możliwościami uproszczenia dostępu do nich, jakie daje technologia sieciowa. W ujęciu tym działanie e-Biznesu sprowadza się do transformacji kluczowych procesów biznesowych przy użyciu technologii internetowych, głównie przez zastosowanie szybszej, dokładniejszej, wygodniejszej wymiany informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i przez członków organizacji z zewnętrznymi kontrahentami, wspomagającymi najważniejsze procesy biznesowe. Podejście to zwraca uwagę głównie na kanały informacyjne i ich obsługę oraz potencjalne możliwości modyfikacji i ulepszenia procesów biznesowych organizacji w przestrzeni elektronicznej między dostawcami, klientami i partnerami biznesowymi.

Handel elektroniczny – pojęcie to obejmuje wymianę dóbr i usług pomiędzy klientami, partnerami biznesowymi i dostawcami za pośrednictwem drogi elektronicznej. Są to wszystkie transakcje między organizacją a jakąkolwiek trzecią stroną, która w tym uczestniczy. Transakcje odbywają się na zasadzie wymiany informacji rozpowszechnianej przez sieci elektroniczne na jakimkolwiek szczeblu łańcucha dostaw czy wewnątrz organizacji, pomiędzy przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami a klientami lub pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym, w sposób płatny lub bezpłatnie. Traktując ten proces w sposób opisowy – handel elektroniczny jest wprowadzoną do praktyki koncepcją, opisującą proces kupna, sprzedaży i dostawy produktów, usług, informacji przez partnerów handlowych (indywidualnych i/lub grupowych oraz przedsiębiorstwa elektroniczne), prowadzony lokalnie (na terenie kraju, gminy, miasta, osiedla) lub pomiędzy rezydentami dwóch lub więcej krajów (handel międzynarodowy lub globalny), zabezpieczany za pomocą środków płatności (tradycyjnych i elektronicznych), dokonywany za pomocą infrastruktury techniczno-organizacyjnej, w tym głównie sieci komputerowych z Internetem włącznie, prowadzony dla osiągnięcia określonych zysków.

Elektroniczny biznes jest więc pojęciem szerszym niż handel elektroniczny, różni się od niego faktem dołączenia do wymienionych w początkowej definicji funkcji działalności wytwórczej – produkcyjnej, realizowanej również za pośrednictwem sieci.

Przytoczone definicje mogą zawierać pełne wykorzystanie sieci telekomunikacyjnej jako środka przekazu informacji (od zainteresowania ofertą poprzez

wypełnienie zamówienia, aż do zapłaty kartą kredytową lub pieniądzem elektronicznym) lub niepełne, częściowo wykonywane przez instytucje pośredniczące (na przykład pocztę) w zależności od rozwoju infrastruktury wspomagającej ten proces. Należy tu zaznaczyć, że w ostatnim okresie bardzo często kupuje się nie produkty, lecz informacje o możliwości dokonywania usług. Najczęściej są to informacje o produktach oraz witryny internetowe, gdzie można znaleźć dalsze informacje o produkcie. W takim przypadku jest to typowo „wirtualna” transakcja – kupujemy daną usługę z wykorzystaniem Internetu, a następnie daną usługę wykorzystujemy również w Internecie, nie mając kontaktu ze sprzedawcą. Elektroniczny handel dotyczy więc operacji przetwarzania i transmisji danych wykorzystywanych w gospodarce, takich jak: zarządzanie przedsiębiorstwem, kontakty z partnerami handlowymi, handel, promocja i reklama, realizacja zobowiązań finansowych. Obejmuje również całość infrastruktury, związanej z powyższymi funkcjami, to znaczy: sieci, nośniki danych, całość oprogramowania, umożliwiającego ten proces i zapewniającego mu bezpieczeństwo, oraz sprzęt komputerowy i telekomunikacyjny.

Podstawowy podział typologiczny handlu elektronicznego według kryterium sposobu relacji do łańcucha dostaw w sieci przedstawia się w sposób następujący:

- handel elektroniczny bezpośredni – czyli taki, w którym cała transakcja handlowa od wyszukania w sieci i wypełnienia oraz potwierdzenia zamówienia do realizacji płatności wraz z dostawą zamówienia odbywa się tylko i wyłącznie w sposób elektroniczny za pośrednictwem sieci (transport w formie elektronicznej);
- handel elektroniczny pośredni – w którym wyszukiwanie towarów, usług, nowych kontrahentów, przesłanie dokumentów i płatności odbywa się przez sieć, część pozostała – czyli produkcja i dostawa zamówionego towaru, czy usługi – odbywa się w tradycyjny sposób (kurierem, przez firmy spedycyjne, własną wysyłką, przez kontakt bezpośredni ze sprzedawcą w magazynie lub firmie/biurze dostawcy itp.);
- hybrydowy handel elektroniczny – gdzie następuje czasowe zastępowanie form elektronicznych przez tradycyjne, na przykład oprócz płatności wszystkie pozostałe czynności odbywają się za pośrednictwem sieci.

Podstawą wyróżnienia biznesu elektronicznego jest więc błyskawiczna i nieustanna komunikacja pomiędzy różnymi stronami operacji gospodarczych. Komunikacja ta zapewnia nie tylko wielostronną charakterystykę stron czy obiektów, będących przedmiotem handlu, umożliwia zmiany cech charakterystycznych tych obiektów oraz przesyłanie gratyfikacji za ich nabycie, ale również same operacje przesłania, a czasem i „skonsumowania” zamówionego dobra (zakup możliwości obejrzenia filmu, relacji sportowej itp.). Jest to jednocześnie podstawowa, ale nie jedyna, różnica między handlem elektronicznym a tradycyjnym. Inne istotne różnice odnoszą się do otoczenia rynkowego „serwisu

elektronicznego” – kwestii magazynowania i logistyki dystrybucji oraz strategii cenowych.

Najmniejszym elementem – podmiotem elektronicznej gospodarki – działającym na rynku elektronicznym – jest **przedsiębiorstwo (serwis) elektroniczne** zdolne do wymiany środków pieniężnych, dóbr, usług czy informacji – na drodze elektronicznej. Z punktu widzenia handlu elektronicznego jest ono jednym z potencjalnych oferentów, bądź klientów zinstytucjonalizowanych oraz może występować w obu rolach naraz na rynku elektronicznym. W ujęciu ogólnym przyjmuje się też, że może ono być zarówno wytwórcą, pośrednikiem oraz organizatorem tej wymiany. Poglądy na przedsiębiorstwo elektroniczne wahają się od jednolitej, stałej w czasie struktury organizacyjno-prawnej, zarządzanej jednoosobowo, posługującej się w kontaktach z klientami i dostawcami kanałami elektronicznymi – do sieci niezależnych partnerów, *ad hoc* zamierzających współpracować ze sobą w celu wykonania wspólnego przedsięwzięcia do momentu, aż będzie to opłacalne. Pierwsze podejście zakłada, że przedsiębiorstwem elektronicznym jest w zasadzie każda organizacja, działająca w przestrzeni wirtualnej i komunikująca się z kontrahentami za pomocą sieci, w tym Internetu. W krańcowo przeciwnym ujęciu wirtualna organizacja jest to organizacja tworzona na zasadzie dobrowolności, jej uczestnicy wchodzić ze sobą w różnego typu związki dla realizacji wspólnego celu, uczestnictwo w organizacji nie wymaga formalnego zawarcia umów cywilno-prawnych, czas trwania związku jest ustalany przez każdego z uczestników tworzącego organizację, w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków. Organizacja leży więc w przestrzeni informacji przetwarzanych w sieci, skutki tego przetwarzania w postaci dokumentacyjnej, otrzymanych towarów czy wykonanych usług należą jednak do świata rzeczywistego.

Gospodarka elektroniczna jest traktowana z informacyjnego punktu widzenia jako system gospodarczy, w którym decydującą rolę odgrywają podmioty i struktury, wykorzystujące techniki informacyjne dla realizacji procesów gospodarczych, konsekwencja rozwoju technologicznego i konwergencji, czyli połączenia się i przenikania: technik przetwarzania danych, telekomunikacji, wiedzy. Przez elektroniczną gospodarkę należy rozumieć istniejącą czasowo w przestrzeni sieci rozległych, głównie Internetu, w sferze normatywnej i pozanormatywnej sztuczną organizację społeczno-ekonomiczną, której architektura, ze względu na swoją dynamiczną złożoność i specyfikę używanej infrastruktury, nie może być zastosowana w sposób statyczny w świecie realnym, chociaż towary i płatności występujące w tej sferze należą właśnie do tego świata.

Rynek elektroniczny – powinien być rozumiany jako sieć interakcji i powiązań – miejsce – gdzie spotykają się oferenci i klienci w celu dokonania transakcji sprzedaży i zakupu w dowolnej sieci teletransmisyjnej, często rozległej – globalnej – gdzie dokonywane są transakcje biznesu elektronicznego. Niekiedy rynek elektroniczny jest kojarzony wyłącznie z rozproszonymi systemami informatycznymi, składającymi się ze sprzętu i oprogramowania, opartymi głów-

nie na wymianie elektronicznej dokumentacji, ale taki sposób podejścia wobec zachodzących obecnie zjawisk wydaje się być niewystarczający. Występuje też utożsamianie go z funkcjami zachodzącymi w przestrzeni wirtualnej – czyli handlem elektronicznym – lub narzędziami, na przykład finansowymi, obsługującymi handel elektroniczny i instytucjami biorącymi udział w tej obsłudze. W związku z ukazaniem umiejscowieniem zwraca się uwagę na dodatkowe ograniczenie wymienionych uprzednio terminów. W szerszym zakresie rynek określa się jako elektroniczny, gdy zastosowania systemów informatyczno-telekomunikacyjnych mają ważny lub decydujący wpływ na strukturę rynku i zachodzące na nim procesy. W znaczeniu tym jest on bliski całej gospodarce elektronicznej. W węższym – jako system informatyczno-telekomunikacyjny, umożliwiający automatyczną realizację transakcji kupna–sprzedaży. Wówczas jest to pojęcie związane z handlem elektronicznym. Podstawowymi elementami tak rozumianego rynku elektronicznego są: szeroko rozumiany towar (w tym: informacja, usługa), kontrahenci (oferenci, konsumenci i ich relacje wzajemne, znani sobie lub anonimowi), elektroniczny pieniądz (póki co wspomagany gotówkowym pieniądzem tradycyjnym i kartami, występuje w postaci elektronicznych płatności), elektroniczny dokument (we wszystkich możliwych standardach), elektroniczna transakcja (procedura rozliczeniowa w sieci pomiędzy kontrahentami realizowana za pomocą płatności tradycyjnych lub elektronicznych).

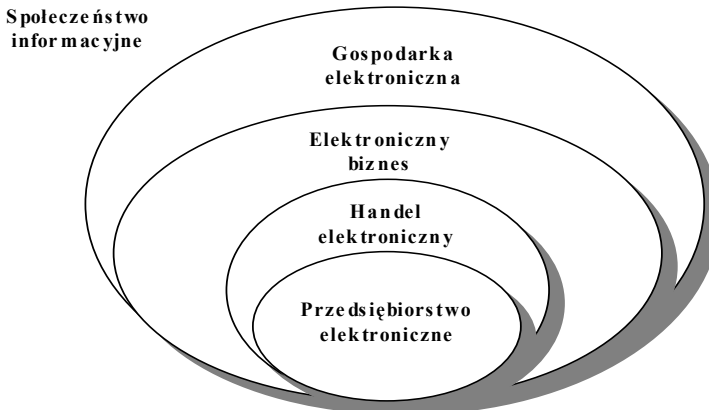
Elementem otoczenia tak umiejscowionego biznesu elektronicznego jest **społeczeństwo informacyjne**, z którego pochodzą i w którym to pojęciu zawarte są wszystkie wymienione elementy. W ramach społeczeństwa informacyjnego zakłada się istnienie tak zwanych społeczności wirtualnych. Społeczność wirtualna według tej koncepcji, to grupa wspólnych, jednolitych interesów, zainteresowań, przekonań, potrzeb, stylów życia skupiona w wirtualnej przestrzeni sieci, niezależnie od miejsca fizycznego umiejscowienia należących do niej jednostek. Grupy takie mogą z czasem wykształcić swoich przedstawicieli reprezentujących ich wobec instytucji publicznych, czy określonych sprzedawców dóbr i usług. W handlu elektronicznym łatwo sobie wyobrazić pośrednika, będącego jednocześnie organizatorem takiej grupy, reprezentującego klienta wobec sprzedawcy i pobierającego z tego tytułu określone opłaty. Pierwsze koncepcje społeczności wirtualnych zakładały brak ograniczeń normatywnych nakładanych na grupy społeczne. Obecne są już dużo ostrożniejsze, ze względu na łatwość patologii, która może nastąpić w samorzutnie tworzących się grupach, pozbawionych kontroli i norm prawnych.

Ze względu na kontrahentów uczestniczących w procesie komunikacji gospodarczej w gospodarce elektronicznej wyróżnia się następujące sfery:

- transakcji zachodzących między przedsiębiorstwami (*business-to-business*, B2B) – w zakresie zamówień, sprzedaży, dystrybucji itp.;
- transakcji zachodzących między przedsiębiorstwem a konsumentem (*business-to-customer*, B2C) – handel elektroniczny – głównie sprzedaż – w postaci detalicznej;

- operacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a sferą użyteczności publicznej (*business-to-public*, B2P) – wzajemna wymiana informacji niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji publicznych i ich potencjalnych klientów;
- operacji zachodzących pomiędzy konsumentem a mediami infrastruktury publicznej (*consumer-to-public*, C2P) – przesunięcie wymiany informacji ze sfery publicznej z klienta zinstytucjonalizowanego na indywidualnego i rozszerzenie sfery zastosowań na inne dziedziny życia publicznego;
- operacji pomiędzy konsumentem a firmą (C2B) – niezwiązany bezpośrednio z przebiegiem transakcji handlowych, zespół przedsięwzięć służących budowaniu zaufania klienta do firmy: wizerunku, logo, nazwy lub samej promocji towarów lub usług.

Rysunek 6.11. Miejsce biznesu elektronicznego w społeczeństwie informacyjnym



Dwie pierwsze sfery elektronicznej gospodarki są na ogół zaliczane do dwóch podstawowych sektorów handlu elektronicznego:

- sektor operacji między przedsiębiorstwami (B2B) dotyczący kontaktów handlowych, polegających nie tylko na zawieraniu transakcji, ale także na poszukiwaniu partnerów do rozwijania przedsięwzięć inwestycyjnych i innowacyjnych, budowania sieci dostawców i odbiorców, poszukiwania informacji handlowych, budowania sieci kooperacyjnych i podwykonawczych, zdobywania wiedzy *know-how* i innych czynności. Prowadzenie działalności w tej sferze jest zabezpieczane przeważnie za pomocą systemu elektronicznego przesyłania dokumentacji (EDI). W warunkach niedorozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej, łączność z niektórymi partnerami czy kontrahentami instytucjonalnymi jest uzupełniana przez tradycyjne media i oddziaływania typu: osobiste wizyty, telefon, faks itp. Zamiast dokumentacji papierowej, takiej jak zamówienia, faktury, dokumenty odprawy celnej wymieniane są komunikaty elektroniczne w standaryzowanej postaci. Aby transakcje mogły

zachodzić niezbędne jest uprzednie zawarcie pomiędzy stronami odpowiednich umów o współpracy i o zakresie odpowiedzialności;

- sektor transakcji przedsiębiorstwo–konsument (B2C, nazywany wąskim lub klasycznym handlem elektronicznym) zawiera w sobie wszelkie formy sprzedaży towarów, usług i informacji o nabywcach indywidualnych. Jest to sprzedaż detaliczna z użyciem sieci. Nie musi być poprzedzona wcześniejszymi porozumieniami między stronami transakcji, jednak w niektórych systemach płatności elektronicznych, występuje porozumienie dotyczące regulowania wzajemnych zobowiązań za pośrednictwem specjalnych instytucji zabezpieczających proces dokonania operacji płatności i dostarczenia towaru odbiorcy.

Ponadto, do biznesu elektronicznego zalicza się tę część trzeciej sfery elektronicznej gospodarki (*business-to-public*, B2P), która nie jest może związana bezpośrednio ze sprzedażą towarów i usług, ale dotyczy sfery pośrednio obsługi handlu elektronicznego, czyli marketingu on-line.

Według kryterium wykorzystania sieci handel elektroniczny jest dzielony na:

- tradycyjny handel elektroniczny (*traditional e-commerce*) – gdzie sieć transmisyjna służy tylko przesyłaniu danych pomiędzy elementami rynku – w dominującej części oparty na sieciach komercyjnych;
- internetowy handel elektroniczny (*Internet e-commerce*) – gdzie sieć transmisyjna stanowi jednocześnie medium przesyłania danych i globalny rynek.

Wyróżnia się obecnie trzy, podstawowe, w sensie dominacji na rynku elektronicznym, a zapewne również w najbliższej przyszłości, typy infrastruktury biznesu elektronicznego:

- sieć globalna – Internet;
- sieć wewnętrzna, funkcjonująca na zasadach zbliżonych do Internetu – Intranet (Intranet gospodarczy);
- sieć zewnętrzna, łącząca określone tak intranety – ekstranet.

Internet – (*Internetwork*) – jest określany jako globalny, masowy system informatyczny, na który składa się zbiór połączonych ze sobą wzajemnie sieci komputerowych (sieć–sieci: *network of networks*), opartych na protokołach TCP/IP (na który składa się sprzęt komputerowy i telekomunikacyjny, oprogramowanie operacyjne, aplikacyjne, telekomunikacyjne itp.), zbiór zasobów znajdujących się w sieci (*collection of resources*), zbiór reguł posługiwania się nimi (*rules*) oraz zbiór usług (strony WWW, poczta elektroniczna, transfer plików, telepraca, listy dyskusyjne, rozmowy w czasie rzeczywistym – IRC), wykorzystywany i rozwijany przez użytkowników, tworzących swoistą społeczność (*Internet community*) świadomą jego możliwości i ograniczeń.

Początki powstania Internetu sięgają końca lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, gdy wydawało się, że wystrzelenie przez Związek Radziecki pierwszej sputnika, pozwoli na opracowanie technologii zrzućenia bomby atomowej na dowolny punkt na powierzchni globu, w szczególności zaś na skoncentrowane ośrodki polityczne oraz przodujące wojskowe i cywilne ośrodki badawcze w USA. Panaceum na to miała być, między innymi, strategia rozproszenia, przy zachowaniu kanałów bezpośredniej łączności pomiędzy współpracującymi agendami regionalnymi. Realizacja tej idei była możliwa dzięki powstaniu ARPA (*Advanced Research Projects Agency*), agencji Departamentu Obrony USA, zajmującej się między innymi najnowszymi technologiami zapewnienia komunikacji na terenie kraju, w tym przez sieci komputerowe. Ze strony badań naukowych umożliwiła to koncepcja rozproszonego sieciowego, komputerowego systemu komunikacyjnego, funkcjonującego pomimo zniszczenia części węzłów i łączy (zrównoleglenie połączeń, połączenia okrężne itp.) bez jednego, centralnego punktu zarządzania. Podstawą technologiczną miały być opracowane w tym czasie sieci pakietowe (*packet-switching*), polegające na fragmentowaniu informacji w pakiety i przesyłaniu ich kolejno do miejsca przeznaczenia, w którym są składane w całość. Podjęte w latach 1966–1967 badania pozwoliły na zaprezentowanie w końcu 1967 roku koncepcji sieci ARPANET, uruchomionej ostatecznie w dwa lata później. Była to sieć połączonych ze sobą komputerów równorzędnych, obejmująca początkowo cztery ośrodki badawcze. W każdym z nich, oprócz dużego komputera (*mainframe*), był dołączony minikomputer, pełniący funkcje węzła przełączającego. Pomiedzy ośrodkami zapewniono łączność opartą na liniach dzierżawionych. Równolegle – w celu umożliwienia połączeń pomiędzy różnymi typami komputerów – rozpoczęto prace nad tak zwanymi protokołami – uzgodnieniem konwencji dotyczących transmisji, sprawdzania błędów, retransmisji oraz identyfikacji komputerów-hostów i użytkowników. W 1967 roku, gdy sieć ARPANET zaczęła już funkcjonować na podstawie tych badań w kilka miesięcy stworzono i zaimplementowano pierwszy, symetryczny protokół transmisji – NCP (*Network Control Protocol*). Wkrótce zaczęto dodawać do niego pierwsze usługi: zdalne logowanie do komputerów, kopiowanie plików między hostami itp. W 1971 roku funkcjonowały już 23 hosty w 15 węzłach. Rok później rozwiązano problemy związane z zapewnieniem wielodostępu do węzła, stworzono program do przesyłania poczty oraz po raz pierwszy wykorzystano łącze satelitarne. Od tego momentu sieć ARPANET przeżywa gwałtowny rozwój. Dzięki stworzeniu i rozpowszechnieniu od 1973 roku nowego protokołu transmisji TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*) i innych protokołów transmisyjnych oraz jako wynik ograniczonego dostępu do ARPANET-u pojawia się wiele innych sieci komputerowych: CSNET (*Computer Science Network*) – w 1979 roku, Usenet (*User's Network*) – w 1979 roku, BITNET (*Because It's Time Network*) – w 1981 roku. Za początek Internetu uważa się wdrożenie wspólnego protokołu TCP/IP do wszystkich systemów sieci ARPANET, co nastąpiło 1 stycznia 1983 roku. W miejsce klasycznych wielodostępnych systemów kompute-

rowych, zaczęły powstawać lokalne sieci stacji roboczych wykorzystujące TCP/IP, przyłączane do ARPANET-u przez specjalizowane komputery, zwane bramkami (*gateway*, dziś *router*). Wzrost liczby przyłączanych komputerów spowodował konieczność stworzenia ich jednolitej identyfikacji. Hierarchiczny system nazw domenowych i protokołu DNS (*Domain Name System*) powstał w 1984 roku. Rok wcześniej z ARPANET-u wydzielono część militarną Milnet, a sam ARPANET – do jego całkowitego zaniku w 1990 roku zaczął ewoluować w kierunku dzisiejszej postaci Internetu, kiedy jego funkcje przejęła akademicka, szkieletowa sieć NSFNET (*National Science Foundation Net*). Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku zostały ustanowione pierwsze bramki, umożliwiające wymianę poczty elektronicznej pomiędzy Internetem a istniejącymi sieciami komercyjnymi, wykorzystującymi protokoły inne niż TCP/IP. Istniejąca sieć szkieletowa NSFNET oraz sieci regionalne mogły być jednak wykorzystywane jedynie przez środowiska naukowe i akademickie. Sprzeczność dotycząca celu wykorzystania Internetu znalazła swoje rozwiązanie w postaci powołania pierwszych komercyjnych dostawców sieciowych (*network providers*). Firmy, takie jak na przykład UUNET Technologies i PSI (*Performance Systems International*) powstały w środowiskach związanych wcześniej z ARPANET-em, uważających, że komercjalizacja sieci jest szansą na jej samodzielność finansową. W 1991 roku wraz z CERFNet-em (początkowo niekomercyjna sieć akademicka) powołały one organizację CIX (*Commercial Internet eXchange*), która zajęła się tworzeniem połączeń pomiędzy komercyjnymi dostawcami Internetu. W ciągu kilku lat komercyjne wykorzystanie Internetu zaczęło przeważać i dotychczasowe przepustowości sieci przestały wystarczać. Komercjalizacja uratowała istnienie Internetu – gdyby nie to, sieć do dzisiaj by zapewne już nie istniała. W 1995 roku szkieletową sieć NSFNET zastąpiono, znacznie szybszą siecią, będącą połączeniem kilku komercyjnych sieci szkieletowych, dostępnych dla wszystkich, którzy byli w stanie za to zapłacić. Wykładniczy niemal wzrost liczby użytkowników Internetu obserwowany w ostatnich latach spowodował też skutki negatywne w postaci zmniejszenia przepustowości sieci. W październiku 1999 roku grupa uniwersytetów ogłosiła zamiar zbudowania Internetu2 (szerokopasmowego). Jako pierwsza w ramach rozwoju Internetu2, w lutym 2000 roku została uruchomiona sieć Abilene. Objęła początkowo swoim zasięgiem 50 amerykańskich ośrodków badawczych, umożliwiając im szybkie przesyłanie danych (rzędu 2,4 GB/s–9,6 Gb/s), po roku liczba przyłączonych instytucji przekroczyła setkę.

W Polsce pierwsze połączenie sieciowe zostało zrealizowane w 1990 roku. Było to połączenie pomiędzy węzłem sieci EARN na Uniwersytecie Warszawskim a węzłem DKEARN w Kopenhadze. Czołową rolę w rozwoju polskiego Internetu odegrała instytucja NASK (Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa), w którą przekształcił się w 1993 roku Zespół Koordynacyjny Naukowych i Akademickich Sieci Komputerowych przy Uniwersytecie Warszawskim. Pierwszą konfigurację Polskiego Internetu Optycznego (szerokopasmowego) zaprezentowano w postaci testowej na targach Infosystem w kwietniu 2000 roku.

Było to rozwiązanie podobne do wspomnianej uprzednio amerykańskiej sieci ABILENE, czy projektowanego rozwiązania Unii Europejskiej o nazwie GEANT.

Dzięki szybkiemu rozwojowi sieci Internet powstały specjalne miejsca, gdzie odbywają się transakcje handlowe – czyli Intranet gospodarczy.

Intranet gospodarczy – to specjalne wydzielone z Internetu sieci handlowe o zasięgu publicznym, o chronionym dostępie, w którym transmisja danych jest kodowana cyfrowymi certyfikatami autoryzującymi nadawcę, tak aby uniemożliwić anonimowe wysyłanie informacji. Jest to wyodrębniony fragment sieci globalnej, przeznaczony do zawierania transakcji handlowych, obsługujący cykl zamówieniowy i cykl sprzedaży (czyli jest to segment handlu elektronicznego – B2B). Jego odrębność od Internetu polega na wprowadzeniu chronionego, autoryzowanego dostępu, co oznacza, że dane i dostęp do nich jest chroniony za pomocą specjalnych systemów zabezpieczających, transmisja danych jest kodowana, a informacje dostępne jedynie dla określonych, wyróżnionych użytkowników, z których każdy ma swój certyfikat autoryzacji. W skład intranetu gospodarczego wchodzi między innymi następujące narzędzia:

- bazy danych o firmach, udostępniane partnerom handlowym;
- informacje handlowe (asortyment, produkty, katalogi cenowe, w różnych przekrojach);
- sieci i węzły handlowe (grupujące na przykład sieci lub przedsiębiorstwa danej branży);
- wyszukiwarki biznesowe (do wyboru);
- prezentacje Międzynarodowych Izb Przemysłowo-Handlowych;
- sieci ekstranetowe;
- giełdy towarowe (aukcje towarów);
- portale tematyczne (wortale), krajowe lub globalne;
- portale firmowe i informacyjne;
- witryny WebEDI.

Podstawowymi funkcjami intranetu gospodarczego są:

- poszukiwanie informacji gospodarczych (gwarantuje to zarówno dostęp do baz danych przedsiębiorstw, jak i specjalnie organizowane w sieci intranetu gospodarczego centra informacji gospodarczej);
- poszukiwanie informacji o firmach i potencjalnych klientach (według wyróżnionych kryteriów lub ich kombinacji w postaci, iloczynu, sumy lub złożenia tych kombinacji);
- umieszczanie zapytań ofertowych oraz swojej oferty – poszukiwanie partnerów handlowych (repozytorium ofert, wykorzystanie technologii data-mining do kontaktów z klientem i v.v);
- przeprowadzanie transakcji handlowych – zawieranie kontraktów, realizacja płatności (za pomocą dodatkowych narzędzi elektronicznej wymiany danych i elektronicznych płatności);

- wymiana dokumentów handlowych i bankowych (czyli czysta elektroniczna wymiana danych EDI według ustalonych standardów).

Wśród głównych zalet Intranetu gospodarczego wyróżnia się cechy predestynujące go do stania się podstawową infrastrukturą biznesu elektronicznego, czyli taniść rozwiązań, ogólna dostępność, szybkość działania, pewność, efektywność, bezpieczeństwo, łatwość użycia, oszczędność czasu itp.

Intranet – jest to wewnętrzna sieć korporacyjna (w ramach jednej firmy), tworzona przy użyciu technologii internetowej – lokalna sieć komputerowa umożliwiająca wymianę informacji wewnątrz firmy przy wykorzystaniu sieci Internet w sieciach lokalnych lub sieciach rozległych (na przykład między oddziałami przedsiębiorstw), należących do przedsiębiorstw. Najistotniejszą cechą charakterystyczną, odróżniającą intranet od zwykłych sieci lokalnych jest oparcie go na protokole TCP/IP – zbiorze używanych przez Internet zasad dotyczących przesyłania danych. Jest to *de facto* sieć komputerowa przedsiębiorstwa, połączona z Internetem (może być chroniona, na przykład poprzez firewall), z wykorzystaniem przeglądarek WWW. Dostęp do niego mają tylko pracownicy danego przedsiębiorstwa – polega na realizacji na drodze elektronicznej wewnętrznych procesów biznesowych przedsiębiorstwa.

Nazwy **intranet** używa się od około 1995 roku, jako wewnątrzorganizacyjnego odbicia Internetu (przedrostek *in* – w środku czegoś). W Polsce pojęcie „intranetu” zaczęło być używane powszechnie od 1996 roku. Niekiedy używane jest równanie dzielące Internet na in- i ekstranet (Internet = intranet + ekstranet), co jednak w świetle przytoczonych definicji wydaje się być daleko idącym uproszczeniem. Intranet jest wyposażony zawsze w przeglądarkę, której zadaniem jest komunikowanie się z wybranym serwerem i ściąganie stamtąd określonych informacji. Odbywa się to dzięki hipertekstowym odnośnikom (łącznikom), pozwalającym na przejście do innych pokrewnych stron. Zasadnicze korzyści ze stosowania intranetu to:

- integracja i wzrost szybkości dostępu do informacji na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa;
- wyświetlanie zawartości informacyjnej dokumentów na wielu platformach;
- dostęp do istniejących danych utworzonych za pomocą różnych standardów;
- łatwy dostęp do Internetu;
- znaczne oszczędności w stosunku do rozwiązań tradycyjnego EDI lub obsługi przez media papierowe;
- tworzenie i modyfikację zawartości dowolnych dokumentów, w tym tworzenie wzorców nowych dokumentów;
- umożliwienie dostępu z zewnątrz poprzez serwis internetowy, do baz danych firmy;
- bardzo niskie, wstępne koszty inwestycji, jaką jest wprowadzenia intranetu;
- uniwersalność przeglądarek intranetowych, ich niezależność od platformy sprzętowej;

- interakcyjne oglądanie prezentacji multimedialnych;
- usprawnienie obiegu dokumentów w firmie (pod warunkiem prowadzenia uprzednio analizy informacyjnej firmy);
- umożliwienie obsługi poczty wewnętrzzakładowej, branie udziału w dyskusjach i tworzenie grup dyskusyjnych oraz telekonferencji zakładowych.

Typowe zastosowania dla intranetów w firmie są następujące:

- dystrybucja zarządzeń wśród wszystkich pracowników;
- wykorzystanie danych personalnych z bazy danych systemu do zmniejszenia ilości dokumentów kadrowych;
- umożliwienie bezpośredniego dostępu do ksiąg rachunkowych oraz innych dokumentów finansowych dla wszystkich osób uprawnionych do korzystania z nich;
- umożliwienie zapewnienia pomocy doraźnej pracownikom używającym intranetu (usługa Help Desk);
- stworzenie sieci informacyjnej dla działów kontaktu z kontrahentem;
- transmisja danych do automatycznego sterowania produkcją oraz otrzymywania informacji zwrotnych dotyczących jej efektów;
- tworzenie automatycznych zamówień towarów lub usług w sieci;
- budowa efektywnych narzędzi wspomagających zapewnianie jakości.

Ekstranet – to dwie (lub więcej) sieci korporacyjne, wykorzystujące technologię internetową, połączone w taki sposób, by możliwa była efektywna współpraca między nimi. Każdą z nich można być: sieć lokalna firmy lub jej intranet. Jest to rozwinięcie koncepcji sieci Internet/intranet. Stanowi rozszerzenie infrastruktury sieci wewnętrznej danego przedsiębiorstwa (intranet) o możliwości włączenia do sieci zewnętrznych partnerów tego przedsiębiorstwa. Jest to połączenie kilku sieci intranetowych w taki sposób, by możliwa była współpraca między przedsiębiorstwami, mającymi własne sieci intranetowe. Ograniczona jest w zasadzie do partnerów biznesowych danego przedsiębiorstwa – polega na elektronicznej realizacji procesów biznesowych między partnerami handlowymi.

Podstawą działania jest zapewnienie dostępu do wewnętrznej sieci danej firmy innym uprzywilejowanym jednostkom (wybranim partnerom lub klientom) z zewnątrz, poprzez Internet, zasoby WWW i przeglądarkę internetową. Zapewnia przy tym wysoki stopień bezpieczeństwa. Firma sama określa te jednostki poprzez autoryzację – przydzielenie identyfikatora i hasła dostępu. Firma sama określa również obszar dostępności do swoich danych dla poszczególnych jednostek. Zasadnicze zalety korzystania z ekstranetu to:

- umożliwienie jednakowego i jednakowo upoważnionego dostępu do wszystkich współpracujących firm, bez względu na wielkość, lokalizację, jak również dostępu do rynków światowych (globalizacja handlu);
- zapewnienie kooperantom ciągłego, dwudziestoczęterogodzinnego dostępu do bazy danych firmy, bez ponoszenia na ten cel dodatkowych wydatków;

- spowodowanie spadku kosztów prowadzenia działalności oraz skrócenie łańcucha pośredników;
- powstanie nowych typów aliansów strategicznych poprzez bliskie związki między firmą a kontrahentami;
- dostarczenie szybszej informacji, a więc i monitoringu sytuacji firmy oraz jej pozycji na rynku;
- zautomatyzowanie wielu procesów tradycyjnych, efektywniejszej komunikacji między kontrahentami;
- ułatwienie zarządzania danymi oraz możliwości dokonywania płatności elektronicznych.

Główne bariery w rozwoju ekstranetu, które mogą się pojawić w trakcie jego wprowadzania i wykorzystania, to:

- znaczny koszt wprowadzenia tej technologii do firmy (ale jest to koszt jednorazowy, ekstranet jest i tak w sumie relatywnie tańszy od dzierżawionych sieci tradycyjnych EDI);
- przestarzała, niedostosowana do ekstranetu infrastruktura techniczna, występująca w wielu przedsiębiorstwach i konieczność poniesienia nakładów na jej wstępną wymianę.

Podstawowe różnice między ekstranetem a Internetem, jakie są podkreślane w literaturze, propagującej jego użyteczność, to przede wszystkim dwie jego cechy:

- ekstranet zapewnia całkowite bezpieczeństwo danych,
- ekstranet daje użytkownikom (poprzez oprogramowanie administrowania/zarządzania systemem) uprzywilejowany dostęp do rozmaitych aplikacji.

Na świecie pojęcie „**ekstranetu**” pojawiło się prawdopodobnie pierwszy raz podczas Olimpiady w Atlancie w 1996 roku, kiedy firma IBM udostępniła swój system do przesyłania wiadomości olimpijskich do mediów. Samo słowo **ekstranet** sugeruje sieć zewnętrzną firmy i niejako odwrotność intranetu, a nie jego uzupełnienie. Ze względu na duże, szybkie i natychmiastowe oszczędności, wiele firm zaczyna przekształcać swoje aplikacje z rozwiązań wykorzystujących sieci dzierżawione wraz z ich specjalistycznym oprogramowaniem sieci prywatnych i komercyjnych na rozwiązania ekstranetowe. Jeżeli ta tendencja utrzyma się i nie zajdą dodatkowe okoliczności, powodujące dynamiczny rozwój innych form komunikacji (na przykład przez telefonię komórkową lub pochodne rozwiązania), to w niedługim czasie należy się spodziewać dominacji sieci intra/ekstranetowych w zakresie handlu elektronicznego.

Pojęcie „**serwisu internetowego**” – najbardziej spektakularnego narzędzia handlu elektronicznego typu B2B – sprowadza się do kategorii witryny WWW, wraz z zawartymi w niej mechanizmami, pozwalającymi na wyszukanie, charakterystykę, zamówienie dóbr i usług oraz dokonanie płatności za ich zakup i transport, posiadającej ponadto narzędzia obsługi usług dodatkowych.

Z technologicznego punktu widzenia jest to określony adres internetowy, wywołujący specjalnie spreparowaną witrynę webową, na której jej właściciel umieszcza listę dóbr i usług oferowanych do sprzedaży wraz z ich charakterystykami i cenami. Realizacji dokonuje się przez formularz zamówień, bramkę płatności oraz wysyłkę zamówienia na ogół środkami konwencjonalnymi w przypadku dóbr materialnych.

Główną ideą elektronicznych zakupów jest sprzedaż towarów lub usług przez sieć i inkasowanie należności drogą elektroniczną (lub w okresie przejściowym drogą tradycyjną). Media elektronicznych zakupów mogą mieć charakter niezależnych witryn serwisowych lub pasażów handlowych. Pojedyncze, niezależne witryny serwisowe mogą mieć własną nazwę internetową lub mogą też być afiliowane przy pasażach internetowych.

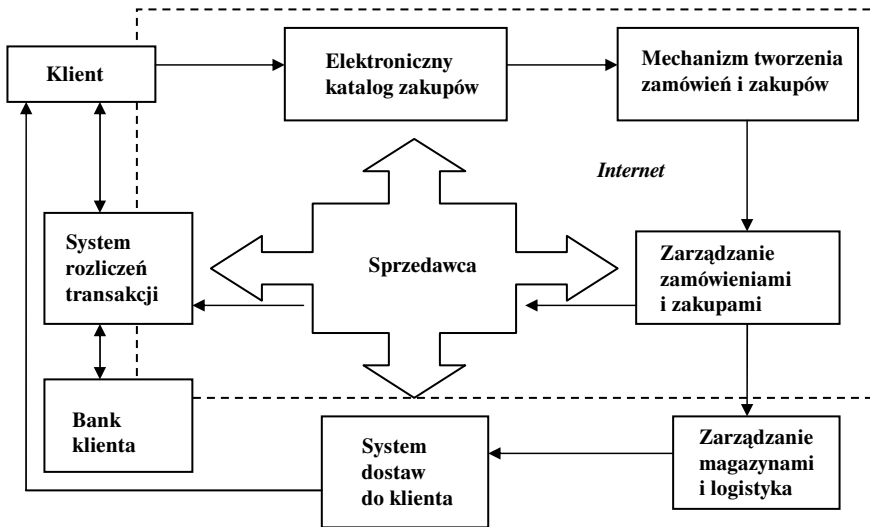
Serwisy internetowe mogą istnieć jako samodzielne, wirtualne organizacje lub być przedłużeniem (rozszerzeniem) firm, prowadzących działalność na rynkach tradycyjnych. Różnorodność i masowość firm działających w Internecie sprawia, że kupujący w trakcie czynności zakupu powinni być wspomagani przez powiązania z innymi stronami (*links*) i automatycznych elektronicznych pośredników (*intelligent agents*).

Wirtualny **pasaż handlowy** (*electronic mall*) to zbiór serwisów sklepowych – odpowiednik centrum handlowego – znajdujących się pod jednym adresem internetowym, obudowanym przeważnie dodatkowymi narzędziami pomagającymi klientowi na zaspokojenie swoich indywidualnych potrzeb. Istotną zaletą takiego miejsca jest szersza oferta, przyciągająca większą liczbę klientów – to znaczy tak jak w świecie realnym w jednej lokalizacji jest zgromadzona oferta wielu usług i produktów. Przeznaczone są zazwyczaj dla klientów detalicznych, ale zdarzają się również klienci zinstytucjonalizowani. W odróżnieniu od klasycznych centrów handlowych, w których serwisy są zgromadzone w jednym miejscu, witryny składające się na supermarket wirtualny mogą być rozprzestrzenione po całym świecie. Dostęp do nich jest możliwy przez całą dobę w sensie możliwości złożenia zamówienia, realizacja odbywa się jednak przeważnie w czasie otwarcia magazynów, a płatności w czasie funkcjonowania banków. Pasaże ze względu na architekturę można podzielić na:

- pasaż kumulatywny – jednoczące w swoim serwisie całkowicie niezależne serwisy (transakcja odbywa się przez przekierowanie na stronę serwisu, zakupy załatwia się w wirtualnym kontakcie z serwisem);
- pasaż zbiorczy, gdzie oferta serwisu jest wchłonięta całkowicie i występuje jako branża tematyczna pasażu (zakupy załatwia się na witrynie pasażu);
- pasaż mieszany – posiadające, oprócz własnej zbiorczej oferty, linki do oferty niezależnych serwisów.

W obsłudze pasażów handlowych szczególną rolę odgrywają wyszukiwarki produktów lub serwisów – bez nich klient czuje się tak samo zagubiony, jak w realnym supermarkecie.

Rysunek 6.12. Struktura logiczna serwisu elektronicznego



Na wzór i podobieństwo hipermarketów i centrów handlowych następnym krokiem rozwoju serwisów internetowych w sieci stały się metapasáže handlowe (*metamalls*), pozwalające klientowi robić zakupy w różnych supermarketach internetowych i w wielu indywidualnych, mniejszych serwisach jednocześnie za pomocą jednego, wysokiej jakości oprogramowania przeszukującego (*search engine*) i płacić w jednym, jedynym, bezpiecznym, systemie zamiast każdemu z tych serwisów oddzielnie. Dodatkowymi usługami oferowanymi przez metapasáže mogą stać się porównania cenowe artykułów we wszystkich serwisach w nim zgrupowanych lub znajdować znajdujące się w nich produkty substytucyjne.

Literatura

- Chmielarz W., *Systemy biznesu elektronicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
 Małachowski A., *Środowisko wirtualnego klienta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
 Olszak C., Ziemia E. (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.