

JAMES A. F. STONER R. EDWARD FREEMAN DANIEL R. GILBERT, JR.

KIEROWANIE

POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE



Wszystkim tym, którzy przyczynili się do obecnej postaci tej książki

Ed Freeman
Dan Gilbert

Moim współautorom, a także wszystkim, którzy mi pomagali w pracy nad tą książką, oraz Aleksandrze, Barbarze i Carolyn, które w swój szczególny sposób umożliwiły jej powstanie

Jim Stoner

Oddaję do rąk Czytelnika książkę będącą wprowadzeniem w zagadnienia zarządzania. Jakkolwiek ma ona kilka wad wynikających z tego, że została napisana przez Amerykanów (*jest dokuczliwie rozwlekła, męczy poprawnie politycznymi frazesami i niektóre wykresy zaciemniają zamiast wyjaśniać przedstawiane informacje*) to myślę, że warto ją przeczytać.

Pracę poświęconą na stworzenie wersji elektronicznej dedykuję tym wszystkim, którym wystarczy siły woli, aby przeczytać te kilkaset stron.

**JAMES A. F. STONER
R. EDWARD FREEMAN
DANIEL R. GILBERT, JR**

KIEROWANIE

Przekład
Andrzej Ehrlich

Wydanie II zmienione



**POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE
WARSZAWA 1998**

Dane o oryginale

Management, sixth edition

Original English language edition published by Prentice Hall Inc.

Copyright © 1995 by Prentice Hall Inc.

All Rights Reserved

© Copyright for the Polish edition by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Warszawa 1997

Projekt okładki

DARIUSZ LITWINIEC

Opracowanie graficzne wnętrza książki

ANDRZEJ PILICH

Redaktor

EWA KOSIŃSKA

Redaktor techniczny

JOLANTA CZAPSKA

Korekta

BARBARA ZDZIENNICKA

ISBN 83-208-1094-9

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA 11

CZĘŚĆ I WPROWADZENIE

1 KIEROWANIE I KIEROWNICY 16

Organizacje i potrzeba kierowania	17
Proces kierowania	20
Rodzaje kierowników	26
Poziom zarządzania a umiejętności	27
Wyzwania stawiane kierownikom	28
 Potrzeba nowych kierowników	31
Podsumowanie	32
Pytania kontrolne	33

2 EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA 34

Henry Ford – apostoł masowej produkcji	35
Dawne poglądy na kierowanie	36
Dlaczego studiować teorię zarządzania?	37
Ewolucja teorii zarządzania	39
Szkoła naukowej organizacji pracy	40
Szkoła klasycznej teorii organizacji	42
Szkoła behawioralna: organizacja to ludzie	47
Szkoła ilościowa	50
Współczesne kierunki w teorii zarządzania	51
Kierunek systemowy	51
Kierunek sytuacyjny	54
Wchodzenie w okres dynamicznego zaangażowania	54
 Przedsiębiorstwo składające się z biznesmenów	58
Podsumowanie	59
Pytania kontrolne	60

3 ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO NATURALNE 64

Znaczenie środowiska organizacji i środowiska naturalnego	65
Środowisko organizacji	66
Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu	66
Sterowanie różnorodnymi stosunkami z interesariuszami	74
Elementy o pośrednim oddziaływaniu	75
Środowisko naturalne	80
Reagowanie na otoczenie i na środowisko naturalne	87
Podsumowanie	87
Pytania kontrolne	89

4 ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA 90

Etyka i odpowiedzialność społeczna w dniu dzisiejszym	91
Zmieniająca się koncepcja odpowiedzialności społecznej	91
Przesunięcie w kierunku etyki	97
Instrumenty etyki	100
Wyzwanie relatywizmu	107
Podsumowanie	110
Pytania kontrolne	111

5 GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE 112

Co oznacza termin „globalizacja”?	113
Globalizacja i konkurencja	116
Jak władze państwowe wpływają na konkurencyjność?	117
Zmieniająca się scena międzynarodowa	119
Krótką historią współczesnej globalizacji	124
Praktyka globalnego zarządzania	128
Podsumowanie	135
Pytania kontrolne	135

6 TWORZENIE I PRZEKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI 137

Drobna przedsiębiorczość	139
Co oznacza przedsiębiorczość?	140
Znaczenie przedsiębiorczości	141
Przedsiębiorca	144
Przekształcanie organizacji	148
 Reengineering – radykalne przeprojektowanie korporacji	150
Podsumowanie	151
Pytania kontrolne	152

7 KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ 154

Definiowanie kultury w organizacji	155
Kultura organizacji a efektywność	160

Od kultury do wielokulturowości	164
Wielokulturowość a powodzenie organizacji	171
 Nowe wymiary różnorodności kulturowej w przyszłości	174
Podsumowanie	175
Pytania kontrolne	176

8 JAKOŚĆ 177

Definiowanie jakości	178
Historia jakości	180
Czternaście wskazań Deminga	183
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM): podstawowe koncepcje	187
 Tom Peters i „poza jakość”	193
Podsumowanie	194
Pytania kontrolne	195

CZĘŚĆ III PLANOWANIE

9 PODEJMOWANIE DECYZJI 198

Czas i stosunki między ludźmi w podejmowaniu decyzji	199
Rozpoznawanie problemów i dostrzeganie okazji	200
Decyzja o decydowaniu	202
Istota podejmowania decyzji kierowniczych	204
Racjonalny model podejmowania decyzji	207
Model racjonalny widziany z odpowiedniej perspektywy	211
 Decydowanie dostosowawcze	213
Podsumowanie	215
Pytania kontrolne	216

10 PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE 218

Planowanie: przegląd ogólny	219
Znaczenie planowania w organizacjach	220
Różnice między planami strategicznymi a planami operacyjnymi	221
Ewolucja pojęcia strategii	222
Różne poziomy strategii	225
Treść strategii korporacji	227
 Strategia kolektywna	232
Podsumowanie	233
Pytania kontrolne	234

11 WDRAŻANIE STRATEGII 235

Wzajemne dostosowanie struktury i strategii	237
Instytucjonalizacja strategii	242
Operacjonalizacja strategii	244
Stosowanie procedur do wdrażania strategii	245
 Ponowne rozważenie kwestii nagród i zachęt	250

Podsumowanie	251
Pytania kontrolne	252

CZĘŚĆ IV ORGANIZOWANIE

12 PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI I JEJ STRUKTURA 256

Projekt organizacji i struktura organizacyjna	257
Cztery podstawowe elementy budowania organizacji	257
Projektowanie organizacji	265
Zmniejszanie organizacji	268
Rodzaje struktur organizacyjnych	270
 Organizacja i dezorganizacja	276
Podsumowanie	278
Pytania kontrolne	280

13 WŁADZA I AUTORYTET 281

Władza	282
Aspekty władzy związane z kulturą	284
Autorytet	288
Władza liniowa, sztabowa i funkcjonalna	291
Delegowanie	294
Decentralizacja i centralizacja	296
Projektowanie zadań	299
 Reguły i samokrytyczne zarządzanie	302
Podsumowanie	304
Pytania kontrolne	305

14 GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 307

Stosunki międzyludzkie w korporacji Sony	308
Proces gospodarowania zasobami ludzkimi: pogląd tradycyjny	309
Planowanie zasobów ludzkich	311
Rekrutacja	312
Dobór	314
Wprowadzenie do pracy	317
Szkolenie i doskonalenie	318
Ocena efektywności	321
Awanse, przeniesienia, degradowanie i zwolnienia z pracy	324
Gospodarowanie zasobami ludzkimi a strategia	327
 Opisy stanowisk i co dalej?	330
Podsumowanie	331
Pytania kontrolne	333

15 KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACJĄ 334

Dlaczego planowa zmiana jest potrzebna?	335
Model procesu zmian	338
Rodzaje planowych zmian	341
Doskonalenie organizacji	343
 Zmiany techniczne w miejscu pracy	351
Podsumowanie	353
Pytania kontrolne	354

CZĘŚĆ V PRZEWODZENIE

16 MOTYWACJA 358

Wyzwania związane z motywacją	359
Przegląd teorii motywacji	361
Współczesne poglądy na motywację	364
 Luka pokoleniowa	377
Podsumowanie	378
Pytania kontrolne	379

17 PRZYWÓDZTWO 381

Definicja przywództwa	382
Poszukiwanie cech przywódczych	383
Behawioralne podejście do przywództwa	385
Sytuacyjne podejście do przywództwa	390
Podejście behawioralne Kouzesa-Posnera: znów dynamiczne zaangażowanie	398
Przyszłość teorii przywództwa	399
 Max Depree	401
Podsumowanie	402
Pytania kontrolne	403

18 ZESPOŁY I PRACA ZESPOŁOWA 405

Rodzaje zespołów	406
Cechy zespołów	411
Jak doprowadzić do skutecznego funkcjonowania zespołu	418
 Praca zespołowa: nowy paradygmat organizacyjny	423
Podsumowanie	424
Pytania kontrolne	425

19 KOMUNIKACJA I NEGOCJOWANIE 426

Znaczenie skutecznej komunikacji	427
Komunikacja interpersonalna	428

Usprawnianie procesów komunikacji	431
Komunikacja w organizacjach	433
Komunikowanie się organizacji z otoczeniem	437
Korzystanie z umiejętności komunikowania się: negocjowanie w celu kierowania konfliktami	438
Trwałość wyników negocjacji	441
 Technika i nowe sposoby komunikacji	444
Podsumowanie	446
Pytania kontrolne	448

CZĘŚĆ VI KONTROLOWANIE

20 SKUTECZNA KONTROLA 451

Znaczenie kontroli	452
Projektowanie systemów kontroli	456
Instrumenty kontroli finansowej	457
Metody kontroli budżetowej	460
Rodzaje budżetów	464
Rewizja	466
 Kontrola w świecie dynamicznego zaangażowania	467
Podsumowanie	468
Pytania kontrolne	469

21 KIEROWANIE OPERACJAMI 471

System operacyjny: model	472
Znaczenie kierowania operacjami	474
Projektowanie systemów operacyjnych	479
Decyzje dotyczące planowania operacyjnego i kontroli	486
 Usługi i „to, co idzie dobrze”	488
Podsumowanie	489
Pytania kontrolne	491

22 SYSTEMY INFORMACYJNE 492

Informacja i kontrola	493
Systemy informowania kierownictwa	495
Wdrażanie skomputeryzowanego SIK	498
Wdrażanie systemu i jego bezpieczeństwo	500
Twórcze korzystanie z komputera przez użytkownika końcowego	500
 Infostrada w budowie	503
Podsumowanie	506
Pytania kontrolne	507

SŁOWNIK POJĘĆ 509

PRZEDMOWA

Jesteśmy przekonani, że nigdy jeszcze pełnienie roli kierownika nie przynosiło równie wielkiej satysfakcji ani nie stawiało równie wielkich wyzwań jak obecnie. Satysfakcja wynika ze świadomości, że skuteczni, sprawni kierownicy mogą powodować i powodują poważne zmiany w naszym świecie. Zmiany te są wynikiem wywierania przez nich wpływu na wprowadzanie nowych wyrobów i usług, sprzyjania osobistemu rozwojowi ludzi, pracujących pod ich nadzorem, i – w coraz większym stopniu – godzenia działalności organizacji z problemami ekologicznymi, społecznymi i politycznymi na całej kuli ziemskiej. Wyzwanie wynika z globalizacji gospodarki, stanowiącej nieustannie zmieniający się kalejdoskop konkurencyjnych nacisków i okazji. Rozważmy kilka tylko faktów. Mur berliński legł w gruzach. Wiele amerykańskich i europejskich firm utworzyło wspólne przedsięwzięcia w krajach do niedawna jeszcze socjalistycznych. Ponadto takie organizacje, jak Unia Europejska, oraz układy, jak NAFTA (North American Free Trade Agreement – Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu), wyznaczają kierunki nowych sojuszy handlowych i politycznych. I chociaż amerykańskie i zagraniczne firmy konkurują o tych samych klientów, podjęcie przez nie wspólnych przedsięwzięć badawczych i produkcyjnych staje się bardzo prawdopodobne.

Naszym celem w tym wydaniu książki jest uświadomienie studentom zmian zachodzących w otoczeniu i pokazanie im, jak dostosowują się do nich skuteczni menedżerowie. Używamy terminu „dynamiczne zaangażowanie” (dynamic engagement) ludzi na całym świecie, aby zwrócić szczególną uwagę na te zmiany.

Dynamiczne zaangażowanie jest przedmiotem różnego typu rozważań w tej książce. Po pierwsze, w drugiej jej części zamieściliśmy sześć rozdziałów, w których omawiamy kluczowe aspekty otoczenia stanowiące ramy odniesienia do tradycyjnego przedstawienia funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.

Po drugie, zwracamy uwagę na etykę w przedsiębiorstwie i na różnorodność kulturową. Jeżeli menedżerowie mają stawić czoło wyzwaniom stawianym przez zmieniające się otoczenie dnia dzisiejszego, muszą sięgać po swoich najzdolniejszych pracowników, bez względu na różnice ras, kultur czy płci. Menedżerowie muszą też zwracać uwagę na różnice kulturowe wtedy, kiedy mają do czynienia z menedżerami, pracownikami i klientami z innych krajów, a zdarza się to coraz częściej. W całej książce niezmiennie podtrzymujemy tezę, że menedżerowie mają do czynienia z **czasem** oraz ze **stosunkami między ludźmi**, stanowiącymi tło dla etyki i różnic kulturowych.

Po trzecie, jeszcze większą uwagę zwracamy na sytuację kierownika u progu XXI w. i na miejsce, jakie zajmują organizacje w nowym fascynującym otoczeniu. Omówienie tych tematów znajdzie Czytelnik w podrozdziałach *Poza rok 2000*.

Pierwsze anglojęzyczne wydanie *Kierowania* ukazało się w 1978 r. Od tamtego czasu książka umocniła swoją pozycję jako najczęściej używany podręcznik zasad zarządzania i jako absolutny bestseller w tej dziedzinie. Książka odniosła sukces nie tylko w USA, ale na całym świecie, zarówno w wersji oryginalnej, jak i w przekładach: portugalskim, hiszpańskim, polskim, indonezyjskim i malajskim (bahasa).

Jesteśmy pokorni wobec tego oszałamiającego dowodu zaufania i podchodzimy do najnowszego wydania z nowym entuzjazmem, zdecydowani na to, aby budować na tym samym solidnym fundamencie, dzięki któremu pięć jej poprzednich wydań stało się cenionymi podręcznikami.

Podobnie jak poprzednie wydania, książka ta dotyczy pracy kierownika. Opisuje, jak jedni ludzie kierują innymi ludźmi oraz działalnością swoich organizacji, tak aby doprowadzić do osiągnięcia celów zarówno samej organizacji, jak i swoich osobistych.

Głównym przesłaniem książki jest stwierdzenie: ***kierowanie polega na pracy w ramach i za pośrednictwem stosunków między ludźmi.***

Staraliśmy się przekazać nasze uznanie dla pracy kierownika. Uważamy, że należy ona do najciekawszych zadań, stawia najwyższe wyzwania i przynosi największą satysfakcję. Poszczególne osoby jako członkowie organizacji, którymi zarządzają, mogą bowiem wnieść i wnoszą ogromnie wiele na rzecz społeczeństwa. I nie chodzi tu tylko o takie organizacje, jak przedsiębiorstwa produkcyjne czy handlowe, ale także o uniwersytety, szpitale, ośrodki badawcze, instytucje rządowe i inne. W organizacjach tych następuje połączenie talentów i zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów.

Postanowiliśmy zwracać się do Czytelnika jako do obywatela świata, w którym zarządzanie jest wszechobecną i konsekwentną działalnością. Książka ta będzie przydatna zarówno dla tego, kto już postanowił, że będzie menedżerem, jak i dla tego, kto jeszcze nie wie, z czym się to wiąże. Piszemy od razu tak, jakby Czytelnik już pełnił funkcje kierownicze. Robimy to celowo; chcemy go zachęcić, aby możliwie wcześniej zaczął myśleć jak kierownik. Oczywiście, im wcześniej zacznie się myśleć w taki sposób, tym wcześniej zrozumie się praktykę zarządzania i znaczenie kierowniczej skuteczności. Jest też inny, bardziej zasadniczy powód. Wszyscy kierownicy, zwłaszcza młodzi, dopiero rozpoczynający karierę, są oceniani w znacznej mierze z punktu widzenia ich efektywności w roli podwładnych. Im skuteczniej człowiek działa jako podwładny, tym większe ma szanse na osiągnięcie powodzenia w dalszej karierze. Najlepszym zaś sposobem nauczania się, jak być doskonałym podwładnym, jest nauczyć się myśleć jak kierownik.

Tak więc zwracamy się do Czytelnika jako do kierownika (czy przynajmniej do przyszłego kierownika) z zamiarem zapewnienia mu pełniejszej wiedzy o naszej epoce zarządzania, a być może także – zwiększenia jego szans w przyszłej karierze kierowniczej.

Szóste wydanie *Kierowania* nie mogłoby się ukazać bez pomocy grupy wybitnych ludzi z wydawnictwa Prentice Hall. Są nimi: menedżer całego zamierzenia Kristina E. Dackow; dyrektor ds. opracowania graficznego Linda Fiordilino; kierownik ds. zaopatrzenia Vincent Scelta; dyrektor ds. edytorskich Fran Russello; asystent produkcji Renee Pelletier; kierownik ds. marketingu Jo-Ann DeLuca; zastępca redaktora naczelnego Lisamarie Brassini; asystenci redaktora Nancy Proyect i Diane Peirano; naczelny redaktor Valerie Ashton i wreszcie starszy redaktor Natalie Anderson.

Pragniemy też wyrazić uznanie za fachową pomoc firmie Burrston House, a zwłaszcza prezesowi Glennowi Turnerowi, Meg Turner, Victorii Gregor, Kelly Doolittle i przede wszystkim naszemu redaktorowi Cathy Crow.

W badaniach pomagali nam: Jason Boulette, Douglas Kirkman, Kim Dyer, Lay Bolen, Matthew Bacchetta, G. Lindsay Perkins i Sunil Kakodker. Pragniemy wyrazić szczególne uznanie Tarze Radin, która nadzorowała prace badawcze do tego wydania.

Pragniemy podziękować naszym recenzentom, którzy wnieśli wiele znakomitych uwag przy przygotowywaniu tego wydania. Są to: Medina Thomas (University of Texas), David Grisby (Clemson University), Tim Query (Indiana State University), Stan Elsea (Kansas State University), Durwood Hofler (Northeastern Illinois University), Judy Neal (University of New Haven), Elizabeth Cooper (University of Rhode Island), Coral Snodgrass (Canisius College), Robert Keating (University of North Carolina – Wilmington), Eileen Aranda (Aranda & Associates, Phoenix, Arizona), Charles B. Shrader (Iowa State University), Ann e C. Cowden (California State University – Sacramento), Eugene J. Calvasina (Auburn University – Montgomery), LaVelle Mills (Tarleton State University), John Hall (University of Florida), Marylou Lockerby (College of DuPage), Kenneth Bass (East Carolina University), Ken Dunegan (Cleveland State University), Debra Arvanites (Villanova University), Chi Archibong (North Carolina A&T), Nick Mathys (DePaul University), Carol Moore (California State University – Hayward), Paul Thacker (Macomb Community College).

Wyrażamy naszą wdzięczność Anne C. Cowden z California State University w Sacramento za jej poważny wkład w przygotowanie tego wydania, w tym za badania nad licznymi przykładami przytoczonymi w tekście i w przypisach.

CZĘŚĆ PIERWSZA

WPROWADZENIE

ROZDZIAŁ 1

KIEROWANIE I KIEROWNICY

ROZDZIAŁ 2

EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



Na całym świecie miliony ludzi poświęcają swój czas pełnieniu funkcji kierowniczych w organizacjach. Podczas wykonywania codziennych zadań stają wobec nie kończących się wyzwań. Celem tej książki jest przygotowanie menedżerów dnia jutrzejszego przez zapoznanie ich już dziś z zagadnieniami, z którymi będą mieli do czynienia w przyszłości. W części I przedstawiamy praktykę zarządzania i śledzimy jej ewolucję. W części II szczegółowo rozważamy bieżące rozwiązania, mające wpływ na kształtowanie miejsca pracy, a więc środowisko i świadomość środowiska, etykę i odpowiedzialność wobec społeczeństwa, globalizację, przedsiębiorczość, kulturę, różnorodność kulturową i wielokulturowość, jakość. Rozpatrujemy też role i obowiązki wspólne dla wszystkich kierowników. Z myślą o tym poświęcamy kolejne części tekstu każdemu z podstawowych elementów zarządzania: planowaniu (część III), organizowaniu (część IV), przewodzeniu (część V) i kontrolowaniu (część VI).

Część I składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym rozważamy praktykę zarządzania. Wyjaśniamy, dlaczego należy poznawać zarządzanie, oraz rozpatrujemy wzajemne związki czasu i stosunków występujących między ludźmi. W rozdziale drugim przedstawiamy historię teorii zarządzania i opisujemy obecny jej kierunek, zwany **dynamicznym zaangażowaniem**. W części I przedstawiamy zatem ogólne zagadnienia i problemy, traktując je jako przygotowanie do dalszych, pogłębionych rozważań.

ROZDZIAŁ

1

KIEROWANIE I KIEROWNICY

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

wyjaśnić znaczenie organizacji i kierowania;

2

zdefiniować cztery podstawowe rodzaje działalności w procesie kierowania;

3

opisać rozmaite kategorie kierowników;

4

omówić różne umiejętności potrzebne kierownikom i role, jakie mogą oni odgrywać;

5

zrozumieć, dlaczego kierownicy powinni się zajmować wizją, etyką, różnorodnością kultur i zmianami zachodzącymi w miejscu pracy.

W rozdziale¹ zapoznamy Czytelnika z **praktyką zarządzania**, z tym, czego ona dotyczy i jak się zmienia, oraz ze związkami występującymi między organizacjami a zarządzaniem. Miliony ludzi na świecie w swoim życiu zawodowym zajmuje się kierowaniem w organizacjach.

ORGANIZACJE I POTRZEBA KIEROWANIA

Organizacja:
dwie lub więcej osób,
współpracujących w ramach
określonej struktury
stosunków,
aby osiągnąć określony cel
lub zbiór celów

Cel:
to, co organizacja stara się
osiągnąć; organizacje często
mają więcej niż jeden cel;
cele są podstawowymi
elementami organizacji

Przez większość naszego życia jesteśmy członkami rozmaitych **organizacji** – uczelni, drużyny sportowej, grupy muzycznej czy teatralnej, instytucji społecznej lub wyznaniowej, jednostki wojskowej albo przedsiębiorstwa. Niektóre organizacje, na przykład wojsko bądź wielkie korporacje, mają wysoko sformalizowaną strukturę. Inne, jak podwórkowa drużyna koszykówki, mogą mieć strukturę luźniejszą. Jednakże wszystkie organizacje, formalne czy nieformalne, powstają i istnieją dzięki grupie ludzi, którzy dostrzegają korzyści wynikające ze wspólnego działania zmierzającego do osiągnięcia wspólnego celu. Tak więc jednym z zasadniczych elementów każdej organizacji jest **cel** lub zamiar². Cele są różne: zdobyć mistrzostwo w lidze, zabawić publiczność, sprzedać jakiś wyrób; organizacja bez celu nie będzie miała żadnego powodu istnienia.

Wszystkie organizacje mają też jakiś program lub sposób na osiąganie celów, krótko mówiąc – jakiś plan. Plan może dotyczyć ćwiczenia pewnej umiejętności, przeprowadzenia określonej liczby prób przed każdym występem albo wytwarzania i sprzedaży jakiegoś wyrobu. Zapewne żadna organizacja – bez względu na jej charakter – nie będzie zbyt skuteczna bez jakiegoś planu niezbędnych działań.

Organizacje muszą też pozyskiwać i przydzielać **zasoby** niezbędne do osiągania celów. Na przykład potrzebne jest boisko lub sala teatralna do prób albo też trzeba przeznaczyć pieniądze na płace. Wszystkie organizacje uzyskują swoje zasoby od innych organizacji. Drużyna sportowa nie może grać bez niezbędnego sprzętu; producenci muszą zawierać umowy z dostawcami.

Kierowanie (zarządzanie):
proces planowania,
organizowania,
przewodzenia i
kontrolowania pracy
członków organizacji oraz
wykorzystywania wszelkich
dostępnych zasobów
organizacji do osiągnięcia
jej celów

Kierownik:
osoba odpowiedzialna za
pokierowanie działaniami
prowadzącymi do osiągnięcia
celów organizacji

KIEROWANIE ORGANIZACJAMI. **Kierowanie (zarządzanie)** to praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji. Wszystkie organizacje mają ludzi odpowiedzialnych za pomaganie im w osiągnięciu celów. Ludzi tych nazywa się **kierownikami**. Ci kierownicy - trenerzy, dyrygenci, menedżerowie ds. sprzedaży – są bardziej widoczni w niektórych organizacjach, a mniej w innych, ale bez skutecznego kierowania każda organizacja prawdopodobnie się rozpadnie.

W książce omawiamy, jak się zarządza organizacjami. Konkretniej, omawiamy, w jaki sposób kierownicy mogą najlepiej przyczynić się do ustalania i osiągania przez organizacje celów. Będziemy głównie zajmować się tak zwanymi **organizacjami formalnymi** – takimi jak przedsiębiorstwa, organizacje religijne, agendy rządowe czy szpitale – dostarczającymi towarów lub świadczącymi usługi swoim klientom oraz stwarzającymi swoim członkom możliwości robienia kariery. Niezależnie od stopnia formalizacji kierownicy we wszystkich organizacjach mają taki sam podstawowy

¹ W przekładzie posłużono się zamiennie terminami „zarządzanie” i „kierowanie”, z tym że to drugie pojęcie traktowane jest jako szersze; można „kierować”, czyli „zarządzać”, przedsiębiorstwem, ale nie zwykło się mówić o „zarządzaniu” szkolną drużyną piłkarską lub działem zaopatrzenia w firmie (przyp. tłum.).

² Kiedy mówimy, że organizacje mają cel, jest to skrótowy sposób stwierdzenia, że ludzie należący do jakiejś organizacji mają jakieś wspólne dążenia. Właśnie to mamy na myśli, mówiąc o „organizacjach i ich celach”. Trzeba przy tym podkreślić, że organizacje nie mają celów w takim znaczeniu, w jakim mają je ludzie.

obowiązek: pomagać innym członkom organizacji w ustalaniu i osiąganiu kolejnych celów.

W ramach tego procesu kierownicy mogą nadawać ton, wpływając na postawy pracowników w pracy. Na przykład w Southwest Airlines szef firmy, Herb Kelleher, stworzył lojalną i zaangażowaną załogę dzięki trzem wartościom: „1. Praca powinna sprawiać przyjemność..., może być zabawą... cieszcie się nią. 2. Praca jest wystarczająco ważna..., nie psuj jej nadmierną powagą. 3. Ludzie są ważni..., każdy się liczy”³.

DLACZEGO NALEŻY POZNAWAĆ ORGANIZACJE I PRAKTYKĘ ZARZĄDZANIA

Codziennie organizacje pojawiają się w wiadomościach i w naszych rozmowach. Na przykład w dniach 11 i 12 września 1993 r. wiele nagłówków w dzienniku „The New York Times” odnosiło się do organizacji:

- „Wydawnictwo Random House wprowadza komputerowy skład książek dla dzieci”
- „Microsoft ma pobierać opłaty za pomoc techniczną”
- „NASA znowu przygotowuje się do startu promu kosmicznego”
- „Zarząd transportu miejskiego proponuje pasażerom bezpłatne przesiadki z autobusu na metro”.

W czasie rozmów z przyjaciółmi, rodzicami, kolegami z uczelni i współpracownikami mówimy o organizacjach, takich jak szkoły wyższe, zespoły muzyczne, drużyny sportowe czy też przedsiębiorstwa, w których pracujemy.

W świecie, w którym organizacje są wszechobecne, istnieją trzy ważne powody poznawania ich samych oraz praktyki zarządzania. W każdym wypadku – dotyczącym przeszłości, teraźniejszości i przyszłości – skutki współdziałania ludzi w organizacji pod przewodnictwem kierowników mogą być dalekosiężne.

ŻYCIE W TERAŹNIEJSZOŚCI. Po pierwsze, organizacje przyczyniają się do obecnego poziomu życia ludzi na całym świecie. Codziennie zapewniają nam żywność, schronienie, odzież, opiekę zdrowotną, łączność, rozrywkę i zatrudnienie. Na przykład Czerwony Krzyż jest organizacją, która skupia się zwłaszcza na teraźniejszości, gdyż świadczy pomoc określonym grupom ludzi wtedy, kiedy jej potrzebują.

KSZTAŁTOWANIE PRZYSZŁOŚCI. Po drugie, organizacje kształtują pożądaną przyszłość i pomagają to robić poszczególnym ludziom. Opracowuje się nowe wyroby i sposoby postępowania w wyniku twórczego wysiłku osób współpracujących w organizacjach. Organizacje wywierają wpływ – dodatni lub ujemny – na przyszły stan naszego środowiska naturalnego, na profilaktykę i leczenie chorób, na występowanie wojen na całym świecie. W książce przedstawimy pewną liczbę organizacji przywiązujących wagę do przyszłości – co się przejawia w ich wyrobach i sposobach postępowania – jak na przykład firmę Tom’s of Maine, która wytwarza całkowicie naturalne wyroby higieny osobistej, z opakowaniami uwzględniającymi warunki środowiska naturalnego⁴.

³ J. Campbell Quick, *Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines*, „Organizational Dynamics”, jesień 1992, s. 45-56.

⁴ T. Chappell, *The Soul of Business: Managing For Profit & The Common Good*, Bantam Books, Nowy Jork 1993.

PAMIĘTANIE O PRZESZŁOŚCI. Po trzecie, organizacje ułatwiają ludziom nawiązywanie do przeszłości. Organizacje można bowiem rozpatrywać jako układy stosunków między ludźmi. Każdy dzień naszej współpracy z innym staje się częścią historii organizacji i naszej historii osobistej. Często określamy się sami w kategoriach organizacji, w skład których wchodziliśmy – szkoły, drużyny, grupy politycznej albo przedsiębiorstwa. Ponadto organizacje rejestrują i cenią swoją historię, zachowując w naszych umysłach tradycję. Często poznajemy przeszłość dzięki archiwom i historii organizacji.

KIEROWANIE JAKO SPECJALIZACJA W KWESTIACH CZASU I STOSUNKÓW MIĘDZY LUDŹMI

Kierowanie to specjalizacja w zajmowaniu się sprawami *czasu* i *stosunków między ludźmi* w miarę ich pojawiania się w organizacjach. Stwierdziliśmy właśnie, jak organizacje wpływają na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Nasza koncepcja czasu w organizacjach obejmuje kilka elementów.

1. Zarządzanie to dążenie do wykreowania *pożądaney przyszłości* przy uwzględnianiu przeszłości i teraźniejszości.
2. Praktykuje się zarządzanie w *określonej erze historycznej*; jest ono jej odbiciem.
3. Zarządzanie jest działalnością wywołującą skutki i zjawiska *pojawiające się w miarę upływu czasu*.

Znaczenie stosunków między ludźmi wiąże się również z kilkoma koncepcjami.

1. Kierownicy uczestniczą w stosunkach *dwukierunkowych*; każda ze stron wywiera wpływ na drugą.
2. Kierownicy działają w ramach takich stosunków, których *skutki wpływają na innych* (na dobre lub złe).
3. Kierownicy żonglują *rozmaitymi, równocześnie istniejącymi stosunkami między ludźmi*.

W całej książce kładziemy nacisk na te bliźniacze zagadnienia czasu i stosunków między ludźmi, gdyż uważamy, że znacznie ułatwiają zrozumienie koncepcji kierowania. Kierownicy stale myślą o czasie i o stosunkach między ludźmi. *Tak też postępujesz i Ty, Czytelniku.*

Lata spędzone na uczelni, niezależnie od wieku, są okresem, w którym człowiek przewiduje dla siebie nową bądź zmienioną przyszłość. Są to też lata, w których nawiązuje się nowe stosunki (albo modyfikuje istniejące) z współmałżonkiem, przyjaciółmi, nauczycielami i pracodawcami. Ponieważ masz, Czytelniku, codziennie do czynienia z tymi dwoma zagadnieniami, to definiując zarządzanie jako specjalizację w kwestiach czasu i stosunków między ludźmi, odnosimy się do Twego osobistego doświadczenia.

EFEKTYWNOŚĆ KIEROWANIA I ORGANIZACJI

Kierowanie jest podstawową działalnością, od której zależy to, jak dobrze organizacja służy powiązanym z nią ludziom.

Efektywność kierowania:
miara sprawności
i skuteczności kierownika;
miara tego, w jakim stopniu
wyznacza on i osiąga
odpowiednie cele

Efektywność organizacji:
miara sprawności
i skuteczności organizacji;
miara tego, w jakim
stopniu osiąga ona
odpowiednie cele

Sprawność:
umiejętność
minimalizowania zużycia
zasobów przy osiąganiu
celów organizacji:
„robienie rzeczy
we właściwy sposób”

Skuteczność:
umiejętność wyznaczania
odpowiednich celów:
„robienie właściwych
rzeczy”

Stopień, w jakim organizacja osiąga swoje cele, a jednocześnie wypełnia obowiązki wobec społeczeństwa, w znacznym stopniu zależy od jej kierowników. Jeżeli kierownicy dobrze wykonują swoje zadania, zapewne organizacja osiągnie swoje cele.

To, jak dobrze kierownicy wykonują swoje zadania – czyli **efektywność kierowania** – jest zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w wielu innych krajach przedmiotem wielu sporów, analiz i zamieszania. Podobnie jest z **efektywnością organizacji**, będącą miarą tego, jak dobrze organizacje wykonują swoje zadania. Będziemy więc omawiać wiele rozmaitych koncepcji i kryteriów oceny kierowników i organizacji.

SPRAWNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ⁵

U podłoża wielu tych dyskusji znajdują się dwie koncepcje, zaproponowane przez Petera Druckera⁶, jednego z cieszących się największym szacunkiem autorów prac o zarządzaniu: sprawność i skuteczność. Według niego sprawność oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób”, zaś skuteczność to „robienie właściwych rzeczy”.

Sprawność – umiejętność robienia rzeczy we właściwy sposób – jest koncepcją związaną z nakładami i wynikami. Sprawny kierownik to taki, który osiąga wyniki współmierne do nakładów (pracy, materiałów, czasu) zużytych na ich realizację. Kierownik, który potrafi minimalizować koszty nakładów zużytych na osiągnięcie celów, działa sprawnie.

Skuteczność zaś to umiejętność wyboru właściwych celów. Kierownik, który wybiera nieodpowiedni cel – na przykład produkuje głównie duże samochody, gdy gwałtownie wzrasta popyt na małe – jest kierownikiem nieskutecznym, chociażby duże samochody były produkowane maksymalnie sprawnie. Menedżerowie General Motors (GM) przekonali się o tym na własnej skórze. Kiedy w latach siedemdziesiątych wzrósł popyt na mniejsze samochody o oszczędniejszym zużyciu paliwa, GM zlekceważył konkurencję japońską i niemiecką w przekonaniu, że trend taki jest chwilowy i że Amerykanie, lojalni wobec amerykańskich wyrobów, zaniechają kupowania zagranicznych samochodów. W efekcie GM nadal produkował duże samochody o wysokim zużyciu paliwa i w ten sposób utracił ogromnie wiele ze swojej konkurencyjności na rzecz nowych rywali⁷.

Żaden stopień sprawności nie zrównoważy braku skuteczności. Peter Drucker twierdzi, że skuteczność jest kluczem do powodzenia organizacji. Zanim skupimy się na sprawności, musimy mieć pewność, że robimy właściwe rzeczy.

PROCES KIEROWANIA

Od końca XIX w. zwykło się definiować kierowanie w kategoriach czterech konkretnych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Chociaż ta kategoryzacja wywołuje pewne wątpliwości, nadal jest powszechnie przyjmowana. Możemy więc powiedzieć, że kierowanie jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków

⁵ Zdajemy sobie sprawę z tego, że nadal trwa dyskusja nad użytecznością tych dwóch terminów.

⁶ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1994.

⁷ M. Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle For Recovery of General Motors*, William Morrow and Company Inc., Nowy Jork 1989.

Proces:
systematyczny sposób
postępowania

organizacji i wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów.

Proces to systematyczny sposób postępowania. Określamy kierowanie jako proces dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane działania prowadzące do osiągnięcia pożądanego celu. W dalszej części tego podrozdziału pokrótce opisujemy te cztery główne rodzaje działalności kierowniczej oraz to, jak się one wiążą ze stosunkami między ludźmi i z czasem.

PLANOWANIE

Planowanie:
proces ustalania celów
i odpowiednich działań,
by je osiągnąć

Planowanie oznacza, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania oraz że ich działania są oparte na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie na przeczuciu. Plany wyznaczają cele organizacji i określają najlepsze procedury ich realizacji. Ponadto plany są wytycznymi, dzięki którym: (1) organizacja uzyskuje i przydziela środki potrzebne do realizacji celów; (2) członkowie organizacji działają zgodnie z wybranymi celami i procedurami; (3) sprawdza się i mierzy postępy w realizacji celów, tak aby można było podjąć działania korygujące, jeżeli postępy te są niedostateczne.

W planowaniu pierwszym krokiem jest wybór celów organizacji. Następnie określa się cele dla każdej z jednostek i komórek organizacji, jej filii, wydziałów itd. Po wyznaczeniu celów ustala się programy ich systematycznej realizacji. Oczywiście, przy wyborze celów i opracowywaniu programów szef organizacji bierze pod uwagę ich realność oraz to, czy będą one do przyjęcia dla innych kierowników oraz dla pracowników organizacji.

Stosunki między ludźmi i czas pełnią centralną rolę w planowaniu. Planowanie prowadzi do stworzenia obrazu pożądanego warunków w przyszłości, przy uwzględnieniu obecnie dostępnych zasobów, poprzednich doświadczeń itd.

Plany sporządzane przez naczelne kierownictwo, które ponosi odpowiedzialność za organizację jako całość, mogą obejmować okresy nawet pięcio- lub dziesięcioletnie. W dużych organizacjach, na przykład transnarodowych koncernach paliwowych, takich jak British Petroleum, plany takie mogą się wiązać z angażowaniem miliardów dolarów. Natomiast plany poszczególnych części organizacji obejmują znacznie krótsze okresy. Na przykład plany mogą dotyczyć prac na następny dzień albo dwugodzinnej narady, która ma się odbyć za tydzień. Bardziej szczegółowo omówimy planowanie w części III.

ORGANIZOWANIE

Organizowanie:
proces doprowadzania
dwóch lub więcej osób
do współpracy w ramach
określonej struktury
stosunków, aby osiągnąć
określony cel lub zbiór
celów

Organizowanie to proces porządkowania i przydzielania pracy, uprawnień decyzyjnych i zasobów poszczególnym członkom organizacji w taki sposób, aby mogli zrealizować jej cele.

Różne cele wymagają różnych struktur. Na przykład organizacji, która zamierza opracowywać programy komputerowe, potrzebna jest inna struktura niż organizacji produkującej dzinsy. Wytwarzanie znormalizowanego wyrobu, takiego jak dzinsy, wymaga skutecznej techniki pracy na linii montażowej, podczas gdy opracowywanie programów wymaga organizowania zespołów takich profesjonalistów, jak analitycy systemów i programiści. Chociaż muszą oni ze sobą skutecznie współdziałać, nie da się ich jednak zorganizować w taki sposób jak pracowników linii montażowej. Tak więc kierownicy powinni dostosowywać strukturę organizacji do jej celów i zasobów. Proces ten nosi nazwę **projektowania organizacji**.

W organizowaniu centralną rolę pełnią czas i stosunki między ludźmi. Organizowanie prowadzi do utworzenia struktury tych stosunków wewnątrz

organizacji; w takiej właśnie strukturze stosunków między ludźmi nastąpi wykonanie planów w przyszłości. Innym aspektem stosunków, stanowiącym część procesu organizowania, jest wyszukiwanie nowych ludzi, którzy zostaną włączeni do istniejącej struktury stosunków. Wyszukiwanie to nosi nazwę **dobierania obsady**. Bardziej szczegółowo omówimy organizowanie w części IV.

PRZEWODZENIE

Przewodzenie:
proces kierowania
działaniami członków
grupy lub całej organizacji,
związanymi
z wykonywaniem zadań,
oraz wywierania na nie
wpływu

Przewodzenie polega na kierowaniu pracownikami, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu ich w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania. W działalności tej stosunki między ludźmi i czas również odgrywają centralną rolę. Przewodzenie stanowi główny element stosunków kierownika z każdym z pracujących dla niego ludzi. Kierownik prowadzi innym w dążeniu do zachęcenia ich do wspólnego z nim osiągania celów w przyszłości, wyłaniających się z etapów planowania i organizowania. Przez tworzenie właściwego klimatu kierownicy ułatwiają swoim podwładnym możliwie najlepsze wykonywanie pracy. Przewodzenie zostanie szerzej omówione w części V.

KONTROLOWANIE

Kontrolowanie:
proces zmierzający
do zapewnienia,
by rzeczywiste działania
były zgodne
z planowanymi

Kierownik musi się wreszcie upewnić, czy działania członków organizacji rzeczywiście zbliżają organizację do przyjętych przez nią celów. Jest to **kontrolna funkcja** zarządzania. Obejmuje ona następujące główne elementy: (1) ustalenie norm efektywności; (2) pomiar bieżącej efektywności; (3) porównanie tej efektywności z przyjętymi normami; (4) w razie wykrycia odchylenia – podejmowanie działań korygujących.

Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik utrzymuje organizację na właściwym torze. Organizacje w coraz większym stopniu stosują nowe sposoby włączania kwestii jakości w funkcję kontrolną. Jednym z takich sposobów jest kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management, TQM), które zostanie bardziej szczegółowo omówione w rozdziale 8. TQM kieruje uwagę kierownictwa na ciągłe ulepszanie wszystkich operacji, funkcji, a przede wszystkim wszystkich procesów pracy. Przedmiotem podstawowej troski jest zaspokojenie potrzeb klienta.

Stosunki między ludźmi i czas odgrywają w czynnościach kontrolnych – podobnie jak w poprzednio omówionych głównych działaniach kierowniczych – centralną rolę. Kierownicy muszą się zajmować kontrolowaniem dlatego, że w miarę upływu czasu wyniki zorganizowanych stosunków nie zawsze są zgodne z planami. Bardziej szczegółowo omówimy kontrolowanie w części VI.

PROCES KIEROWANIA W PRAKTYCE

Latwiej można zrozumieć tak złożony proces, jak kierowanie, kiedy się go podzieli na części i określi podstawowe związki między tymi częściami. Tego rodzaju opisy, zwane **modelami**, są od lat wykorzystywane przez badaczy i praktyków zarządzania. W istocie posłużyliśmy się modelem – bez użycia tej nazwy – kiedy powiedzieliśmy, że głównymi czynnościami kierowniczymi są: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Są to cztery sposoby zajmowania się sformalizowanymi stosunkami między ludźmi, rozwijającymi się w miarę upływu czasu.

Jednakże związki między opisanymi przez nas stosunkami są bardziej skomplikowane, niżby to wynikało z naszego modelu. Powiedzieliśmy na przykład, że

Model:
Uproszczone przedstawienie
podstawowych cech
przedmiotu, zjawiska lub
wzajemnych stosunków;
model może mieć postać
słowną, fizyczną lub
matematyczną

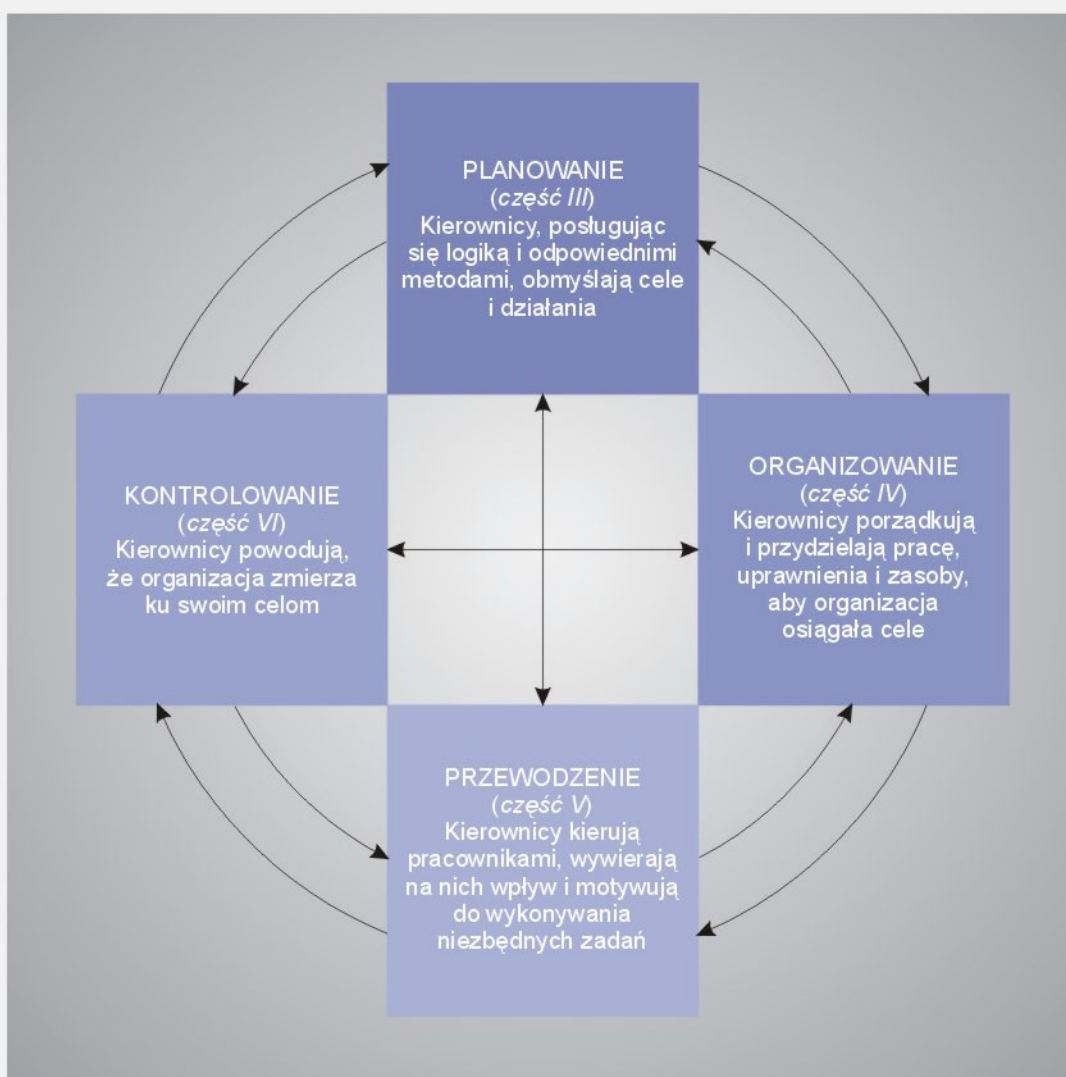


do oceny i kontrolowania działań pracowników stosuje się normy, ale ustalanie takich norm jest integralną częścią procesu planowania i nieodłącznym elementem motywowania pracowników i przewodzenia im. Zaś podejmowanie działań korygujących, co określiliśmy jako czynność kontrolną, często wymaga odpowiedniego dostosowania planów.

W praktyce proces kierowania nie wiąże się z czterema odrębnymi lub luźno ze sobą powiązanymi zbiorami czynności, lecz z **układem wzajemnie od siebie zależnych funkcji**. Na rysunku 1-1 przedstawiono pełniejszy model zarządzania, gdyż wszystkie strzałki wskazujące na istniejące związki zmierzają w obydwu kierunkach.

Planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie są działaniami jednocześnie wykonywanymi i wzajemnie powiązanymi, co powoduje, że kierownik jest bardzo zajęty.

Rysunek 1-1 Wzajemne powiązania występujące w procesie kierowania



CZTERNAŚCIE WSKAZAŃ DEMINGA

czternaście wskazań
Deminga – zob. również
rozdział 8

Niekiedy te wspomniane cztery funkcje kierownicze są wyraźnie widoczne w praktyce zarządzania dnia dzisiejszego. Często jednak bywa tak, że, aby je dostrzec w konkretnych działaniach kierowniczych, trzeba zajrzeć „pod podszewkę”. Rozważmy na przykład czternaście wskazań zaproponowanych jako wytyczne postępowania dla menedżerów najwyższych szczebli przez W. Edwardsa Deminga, jednego z twórców ruchu na rzecz jakości. Czy potrafisz, Czytelniku, określić, która funkcja czy funkcje (planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie) leżą u podłoża każdej z tych zasad?

1. Doprowadź do wytrwałości w dążeniu do doskonalenia wyrobów i usług.
2. Przyjmij nową filozofię za swoją.
3. Nie polegaj na masowej kontroli jakości.
4. Przestań zamawiać jedynie na podstawie ceny.
5. Stale i wciąż doskonal system produkcji i obsługi.
6. Wprowadź nowoczesne metody szkolenia na stanowisku pracy.
7. Zapewnij przywództwo.
8. Wyeliminuj lęk.
9. Przełamuj bariery między różnymi służbami.
10. Zrezygnuj z haseł i sloganów adresowanych do pracowników.
11. Zrezygnuj z ilościowych zadań planowych.
12. Usuń przeszkody na drodze do odczuwania dumy z jakości pracy.
13. Wprowadź intensywny program oświaty i szkolenia.
14. Działaj, by dokonać przekształceń⁸.

Więcej powiemy o Demingu w rozdziale 8. Na razie warto zauważyć, że chociaż Deming w swoich książkach i artykułach od dziesięcioleci nawoływał do „krucjaty na rzecz jakości”, to przez długi okres był, praktycznie biorąc, nieznany w USA, swoim własnym kraju.

ROLE KIEROWNICZE

Dotychczas rozpatrywaliśmy kierowanie w kategoriach czterech podstawowych funkcji. Spójrzmy poza te funkcje, aby dostrzec konkretne role odgrywane przez kierowników w różnych sytuacjach. Czytelnik już zna niektóre z głównych ról, których podjęcia wymaga się od kierowników. Sam już bowiem stał się doświadczonym uczestnikiem rozmaitych stosunków między ludźmi, w których brał udział w swoim życiu. W związkach z rodziną, przyjaciółmi oraz kolegami ze szkoły i z pracy niekiedy *przewodził*, niekiedy był *pośrednikiem* lub *łącznikiem*, niekiedy zaś inni widzieli w nim symbol jakiejś godnej uwagi cechy, na przykład uczciwość czy pracowitość. W ramach tych samych stosunków Czytelnik *obserwuje* to, co się dzieje poza nimi, *dzieli się informacjami* ze swoimi partnerami, a nawet występuje jako ich *rzecznik*. Ponadto niekiedy *podejmuje inicjatywy*, niekiedy *zajmuje się nieporozumieniami*, czasem *przydziela środki* takie jak pieniądze, a od czasu do czasu *negocjuje* ze współpracownikami.

Henry Mintzberg dokładnie zbadał czynności wykonywane przez kierowników. W swojej książce *The Nature of Managerial Work (Istota pracy kierowniczej)* opisuje

⁸ W.E. Deming, *Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management*, “National Productivity Review” 1, zima 1981/1982, s. 12–22.

działalność kierownika jako działalność obejmującą wymienione poprzednio dziesięć rodzajów czynności⁹. Mintzberg określa pierwsze trzy jako **interpersonalne** role kierownika, następne trzy jako role **informacyjne** i ostatnie cztery jako role **decyzyjne**.

Dzisiejsze organizacje coraz częściej dostrzegają, że wiele kierowniczych ról niekoniecznie jest odgrywanych jedynie przez tradycyjnych kierowników. W miarę narastania konkurencyjności w otoczeniu organizacji, przedsiębiorstwa poszukują sposobów ulepszania jakości. Często oznacza to, że oczekuje się od ludzi, którzy niegdyś pełnili jedynie wąsko określone role niekierownicze, aby rozszerzali swój zakres działalności. W firmie Stone Construction Equipment, Inc., Stan Gerhart robi osłony – metalowe pokrywy do lekkich maszyn. Kiedyś jego praca polegała na wykonywaniu jednego tylko zadania: przez cały dzień wytłaczał osłony i odkładał je na półkę, następnie wybijał godzinę wyjścia na karcie kontrolnej i szedł do domu. Nowy zarząd firmy poprosił go o gruntowne przeprojektowanie całej jego pracy i poprowadzenie swojego jednoosobowego działu jako samodzielnego małego przedsiębiorstwa w obrębie firmy. Jego nowe zadania wymagały samodzielnej współpracy z dostawcami i odbiorcami w innych działach. Gerhartowi pozostawiono wolną rękę we wdrażaniu wielu jego pomysłów dotyczących oszczędności czasu i poprawy jakości. Gerhart mówi: „Znacznie ułatwiło to moją pracę, bo teraz sam panuję nad swoim losem”¹⁰.

Zasadniczą sprawą w rolach odgrywanych przez kierowników jest to, że muszą być ogromnie wszechstronni, zwłaszcza kiedy mają do czynienia ze stosunkami międzyludzkimi. Wiesz o tym niewątpliwie, Czytelniku, na podstawie swoich własnych doświadczeń! Specjalność, którą nazywamy **praktyką zarządzania**, opiera się na tej właśnie wszechstronności.

INNOWACJE W MAŁYCH FIRMACH

Wszechstronność ze zrozumiałych względów jest przydatna w małych firmach. Przedsiębiorstwa korzystają na tym, kiedy zarówno kierownicy, jak i pracownicy mogą rozszerzać odgrywane przez siebie role. Małe firmy mogą niekiedy wdrażać zmiany szybciej niż większe. W istocie wiele małych firm wprowadziło interesujące, nietypowe metody zarządzania. Duże firmy mogłyby się od nich wiele nauczyć.

- Zarząd W.L. Gore & Associates, Inc., producenta tkaniny Gore-Tex w Newark, stan Delaware, dokonał reorganizacji firmy, znosząc tytuły oraz szczeble hierarchii kierowniczej i dając pracownikom niespotykaną swobodę w określaniu swoich zadań.
- Quad/Graphics Inc., szybko rozwijająca się firma drukarska w Pewaukee, stan Wisconsin, prowadzi wiele kursów szkoleniowych dla pracowników, ma ośrodek sportowy na terenie zakładu i realizuje program akcjonariatu pracowniczego. Quad zorganizowała swoją działalność operacyjną w taki sposób, że każdy zespół drukarski stał się samodzielnym ośrodkiem zysku, odpowiedzialnym za swoje operacje.
- Prime Technology, dystrybutor maszyn w Grand Rapids, stan Michigan, z 30 pracownikami, ma zespołowe kierownictwo, hojny system premiowy i stosuje politykę jawności, dzieląc się z pracownikami informacjami o działalności firmy.

⁹ H. Mintzberg *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973.

¹⁰ *The Best Small Firms to Work for in America*, "INC.", listopad 1992, s. 89–99.

- Zarówno w banku Phelps County w Rolla, stan Missouri, jak i w Intuit Software w Palo Alto, stan Kalifornia, zachęca się pracowników do wyszukiwania nowych sposobów doskonalenia operacji. Oznacza to, że nikt nie musi się ograniczać do własnych zadań. W obu firmach stwarza się pracownikom możliwości stosowania różnorodnych praktyk zarządzania, potrzebnych im w środowisku pracy, stawiającym w dzisiejszych czasach wyzwania¹¹.

RODZAJE KIEROWNIKÓW

Terminem **kierownik** posługiwaliśmy się do oznaczenia każdego, kto jest odpowiedzialny za sprawowanie czterech głównych funkcji zarządzania w odniesieniu do stosunków między ludźmi występujących w czasie. Jednym ze sposobów dostrzeżenia złożoności kierownictwa jest zrozumienie, że kierownicy mogą wykonywać swoje zadania na rozmaitych **szczeblach** organizacji i w różnych **obszarach** jej działalności. Po omówieniu szczebli i zakresu działania rozmaitych kierowników rozpatrzmy, jak w różnych rodzajach kierowania kładzie się nacisk na odmienne umiejętności i role.

SZCZEBLE ZARZĄDZANIA

Kierownik najniższego (pierwszego) szczebla: kierownik odpowiedzialny jedynie za pracę pracowników wykonawczych, nie nadzorujący innych kierowników; zajmuje pierwszy, czyli najniższy, szczebel hierarchii organizacyjnej

Kierownik średniego szczebla: kierownik na pośrednich szczeblach hierarchii organizacyjnej; ponosi odpowiedzialność za innych kierowników, a niekiedy także za niektórych pracowników wykonawczych; podlega kierownikowi wyższego szczebla

Menedżer: członek naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie organizacją; ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia

Funkcje: Grupy podobnych działań w organizacji, takich jak np. marketing lub produkcja

KIEROWNICY NAJNIŻSZEGO SZCZEBLA. Najniższy szczebel w organizacji, na którym ponosi się odpowiedzialność za pracę innych, nosi nazwę **najniższego** lub **pierwszego szczebla**. Kierownicy najniższego szczebla nadzorują jedynie wykonawców; nie są przełożonymi innych kierowników. Przykładami kierowników pierwszego szczebla są: brygadzysta lub mistrz w zakładzie produkcyjnym, kierownik pracowni w placówce badawczej albo kierownik działu w dużym biurze. Często określa się ich jako „pracowników dozoru”. Dyrektor szkoły jest także kierownikiem pierwszego szczebla, podobnie jak menedżer pierwszoligowej drużyny piłkarskiej.

KIEROWNICY ŚREDNIEGO SZCZEBLA. Określenie „**średnie kierownictwo**” może obejmować więcej niż jeden szczebel zarządzania w organizacji. Kierownicy średniego szczebla nadzorują pracę innych kierowników, a niekiedy także wykonawców. Głównym zadaniem kierowników średniego szczebla jest sterowanie działaniami, prowadzącymi do realizacji polityki przedsiębiorstwa, i równoważenie wymagań stawianych im przez przełożonych z możliwościami podwładnych.

NACZELNE KIEROWNICTWO. **Naczelne kierownictwo**, składające się ze stosunkowo niewielkiej grupy ludzi, ponosi odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją. Ludzi tych nazywa się menedżerami. Ustalają oni politykę operacyjną i sterują wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia. Typowymi tytułami członków naczelnego kierownictwa są: „dyrektor naczelny”, „prezes” i „wiceprezes”.

KIEROWNICTWO FUNKCJONALNE I LINIOWE

Drugi podstawowy sposób klasyfikacji kierowników jest oparty na rodzajach działalności, którą nadzorują. Organizacje często określa się jako układ **funkcji**.

¹¹ Tamże.

W tym znaczeniu funkcja to zbiór podobnych działań. Na przykład funkcja marketingowa zazwyczaj obejmuje działania sprzedaży, promocji, dystrybucji i badania rynku. W koncernie Coca-Cola pion marketingowy ponosi odpowiedzialność za reklamy telewizyjne, a pion badawczo-rozwojowy za specjalną recepturę Coca-Coli. W uczelniach wydział sportu stanowi układ funkcji, ponieważ działalność jego członków różni się od tej, jaką zajmują się na przykład członkowie wydziału filozofii.

Kierownik funkcjonalny: kierownik ponoszący odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, np. za finanse lub gospodarkę zasobami ludzkimi

Kierownik liniowy (ogólny): osoba odpowiedzialna za wszystkie działania funkcjonalne, takie jak produkcja, sprzedaż, marketing i finanse, w całej organizacji lub w jej jednostce (filii, zakładzie, wydziale itp.)

KIEROWNICY FUNKCJONALNI. **Kierownik funkcjonalny** ponosi odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, na przykład za produkcję, marketing albo finanse.

KIEROWNICY LINIOWI (OGÓLNI). **Kierownik liniowy (ogólny)** nadzoruje całą jednostkę, na przykład przedsiębiorstwo, filię albo samodzielny zakład produkcyjny. Ponosi odpowiedzialność za **wszystkie** działania tej jednostki, takie jak jej produkcja, marketing i finanse. Mała firma może mieć tylko jednego kierownika liniowego – prezesa albo pierwszego wiceprezesa, zaś w dużej organizacji może ich być kilku, przy czym każdy stoi na czele względnie samodzielnego pionu. Na przykład w dużej firmie produkującej wyroby spożywcze może istnieć pion artykułów ogólnospożywczych, pion wyrobów nietrwałych i pion mrożonek, każdy z nich z innym menedżerem na czele. Podobnie jak naczelny dyrektor małej firmy, każdy z tych szefów pionów ponosi odpowiedzialność za wszystkie działania jego jednostki.

Należy pamiętać, że kierownicy zarówno funkcjonalni, jak i liniowi planują, organizują, przewodzą i kontrolują stosunki międzyludzkie w czasie. Różnica wynika z obszaru działalności, jaki nadzorują.

POZIOM ZARZĄDZANIA A UMIEJĘTNOŚCI

Robert L. Katz, nauczyciel i menedżer, spopularyzował koncepcję, opracowaną na początku XX w. przez Henriego Fayola, słynnego teoretyka zarządzania (zetkniemy się z nim ponownie w rozdziale 2). Fayol wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Każdemu kierownikowi potrzebne są wszystkie trzy ich rodzaje.

Rysunek 1-2

Umiejętności potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierownictwa

Naczelne kierownictwo	KONCEPCYJNE		
Kierownicy średniego szczebla		SPOŁECZNE	
Kierownicy najniższego szczebla			TECHNICZNE

Umiejętności techniczne: zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie

Umiejętności społeczne: zdolność współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo

Umiejętności koncepcyjne: zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie. Chirurg, inżynier, muzyk i księgowy dysponują umiejętnościami technicznymi w swoich dziedzinach. **Umiejętności społeczne** to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo. **Umiejętności koncepcyjne** to zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji. Wiążą się one z postrzeganiem organizacji jako całości, rozumieniem współzależności zachodzących między poszczególnymi jej częściami i przewidywaniem, w jaki sposób zmiana w którejkolwiek jej części wpłynie na całość.

Fayol i Katz wskazują, że chociaż wszystkie te trzy rodzaje umiejętności są dla kierownika niezbędne, to ich względne znaczenie zależy od zajmowanego przez niego szczebla (rysunek 1-2). Umiejętności techniczne są najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania. Umiejętności społeczne, chociaż ważne na każdym szczeblu, mają podstawowe znaczenie dla kierowników średniego szczebla; zdolność wykorzystania przez nich technicznych umiejętności podwładnych jest ważniejsza niż ich własna sprawność techniczna. Wreszcie znaczenie umiejętności koncepcyjnych rośnie w miarę zajmowania coraz wyższego szczebla zarządzania. Na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej ważne jest rozumienie pełnego zakresu wzajemnych stosunków międzyludzkich oraz miejsca organizacji w czasie. Tu menedżer musi dostrzegać całokształt zagadnień¹².

WYZWANIA STAWIANE KIEROWNIKOM

Czytelnik zapoznaje się z zagadnieniem zarządzania w czasie, gdy wielu ludzi znów się zastanawia, o co właściwie chodzi w tym zarządzaniu. Powodem tej ponownej analizy jest narastające tempo zmian zarówno w organizacjach, jak i w otaczającym je świecie. Pomyślmy o ogromnych zmianach, które zaszły w kraju i na świecie od chwili, gdy, Czytelniku, poszedłeś do pierwszej klasy szkoły podstawowej, czy nawet od chwili, gdyś podjął naukę w szkole średniej, uczelni lub rozpoczął pracę zawodową. W tym złożonym i dynamicznym środowisku kierownicy muszą się wciąż dostosowywać do zmieniających się warunków. Nie powinno więc dziwić, że dzisiejsi kierownicy traktują zmianę jako czynnik wciąż obecny w ich życiu.

Na zakończenie tego ogólnego spojrzenia na praktykę zarządzania przedstawiamy trzy współczesne wyzwania, stojące przed kierownikami w ich zmaganiach ze zmieniającym się światem na progu XXI w.

POTRZEBA WYOBRAŹNI

Świat się kurczy. Nowe techniki telekomunikacyjne wciąż rozszerzają nasz zasięg i przyspieszają łączność z innymi. Ponadto świat zmienia swój kształt zarówno dzięki rozwojowi techniki (inżynieria genetyczna, automatyzacja produkcji, lasery, kostki komputerowe), jak i w wyniku zmian politycznych granic i sojuszy. W czasie, który upłynął od ukazania się poprzedniego wydania tej książki, przestał istnieć Związek Radziecki.

Nowe techniki i nowe globalne układy polityczne oznaczają, że menedżerowie stają wobec nowych możliwości kształtowania stosunków, w jakich w przyszłości będą działać ich organizacje. Na przykład Andrew Dressel, założyciel MapInfo, jednego z

¹² W dzisiejszym szybko zmieniającym się, globalnym i przekształconym świecie można kwestionować, czy model Katza nadal przystaje do złożoności zadań kierowniczych. Te zagadnienia rozpatrzymy w części II.

przedsiębiorstw objętych Listą 500 czasopisma „INC.”, mieszczącego się w Troy w stanie Nowy Jork, pragnął nowego wyzwania, a jego wizja nabrała wymiaru międzynarodowego. Wykorzystał bowiem swoje umiejętności przedsiębiorcze do założenia „inkubatora przedsiębiorstw” w Kijowie na Ukrainie, by pomóc ambitnym przedsiębiorcom ukraińskim w tworzeniu własnych firm. Jego celem jest dzielenie się umiejętnościami w zakładaniu przedsiębiorstw i wyjaśnianie, w jaki sposób funkcjonuje kapitalizm¹³.

Aby menedżer zdołał przetrwać i odnieść korzyści w zmieniających się warunkach, ważne jest, by miał wyobraźnię. Na przykład przez większą część XX w. herezją było mówienie o wspólnych przedsięwzięciach amerykańskich i japońskich producentów samochodów. Dzisiaj tych przedsięwzięć jest wiele. Doprowadzili do nich menedżerowie z wyobraźnią. W wydawnictwach zmienia się sama koncepcja publikacji. Menedżerowie starają się wyobrazić sobie, co rozmaite nowe techniki, jak na przykład płyty kompaktowe, mogą wnieść do rozpowszechniania informacji. Niemożliwe jest już bowiem utożsamianie publikacji jedynie z książkami.

NUMMI – EKSPERYMENT NOWEJ ERY



Pierwszym wspólnym przedsięwzięciem amerykańskich i japońskich koncernów samochodowych było New United Motor Manufacturing Inc. – w skrócie NUMMI. Zakłady we Fremont, Kalifornia, należące do koncernu General Motors, znane były z tego, że stosunki między zarządem a robotnikami były napięte. General Motors zamknął te zakłady w 1982 r. z powodu niskiej wydajności, kiepskiej jakości wyrobów, nadużywania przez pracowników alkoholu i narkotyków oraz ponad 20-procentowej absencji w pracy. Dzikie strajki i masowa nieobecność w pracy, rzekomo powodowana chorobami, czterokrotnie w ciągu dwudziestu lat doprowadziły do przerw w pracy zakładów.

W 1983 r. General Motors i Toyota zawarły umowę o ponownym otwarciu zakładów pod nazwą NUMMI. Dzięki zastosowaniu badania pracy i starannemu doborowi pracowników, mającemu na celu zwiększenie wydajności, NUMMI zdołały osiągnąć jakość i wydajność pracy na światowym poziomie, a ponadto zwiększyć zadowolenie robotników z pracy i wpłynąć na wzrost ich motywacji. Zakłady produkują samochody wysokiej jakości dla obydwu koncernów, w tym modele GEO Prism i Toyota Corolla, a także ciężarówki Toyoty.

Powodzenie NUMMI wynika ze sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. NUMMI ma trzy cele: (1) służyć kierownictwu dzięki lepszej jakości i wydajności; (2) służyć robotnikom, włączając ich do projektowania i kontroli własnej pracy, co zwiększa ich zadowolenie i motywację do pracy; (3) służyć interesom całej organizacji dzięki sformalizowanemu systemowi uczenia się, wychwytywania i rozpowszechniania innowacji oraz usystematyzowaniu ciągłego doskonalenia. Cele te są skutecznie realizowane dzięki filozofii operacyjnej systemu produkcyjnego Toyoty:

1. *kaizen* – nie kończące się poszukiwanie doskonałości (ciągłe doskonalenie),
2. *kanban* (just-in-time) – obniżanie kosztów dzięki systemowi „dokładnie na czas”,
3. rozwijanie pełnego potencjału ludzkiego,
4. budowanie wzajemnego zaufania,
5. dążenie do zespołowej efektywności,
6. traktowanie każdego pracownika jak kierownika,
7. zapewnianie wszystkim pracownikom stałego źródła utrzymania.

¹³ „INC.”, styczeń 1994, s. 28.

Stosunki ze związkami zawodowymi są oparte na współpracy kierownictwa z robotnikami. Układ zbiorowy gwarantuje pracownikom pewność zatrudnienia. Na przykład okresowe zwolnienia mogą nastąpić jedynie w szczególnie trudnym okresie ekonomicznym, a zanim to nastąpi, ograniczeniu ulegają płace kierowników i zadania zlecane na zewnątrz.

Ciągłe dążenie do osiągnięcia wysokiej jakości okazało się w NUMMI skuteczne i zapewniło GM doświadczenia w dziedzinie technik zarządzania, które znalazły zastosowanie w innych jednostkach koncernu¹⁴.

POTRZEBA ETYKI



Decyzje podejmowane przez kierowników wywierają poważne skutki zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Kierownicy muszą się troszczyć o wartości i o etykę. Niekiedy sprawy w organizacjach przybierają niepożądany obrót. Nasze narastające zaniepokojenie zanieczyszczaniem środowiska naturalnego przez przemysł jest jednym z dowodów na to, że kierownicy nieuchronnie powodują zjawiska korzystne i niekorzystne, niezależnie od tego, co robią lub czego zaniechali. Na przykład firma Nike opracowała technologię powtórnego przerobu wszystkich produkowanych przez nią rodzajów obuwia, z wyjątkiem modeli wzmocnionych metalowymi wkładkami. Zużyte obuwie, zamiast zalegać na składowiskach śmieci, może być teraz przerabiane na surowiec wtórny do produkcji nowych butów. Dążenie Nike do wtórnego przerobu wyrobów firmy wynika z połączenia jej poczucia odpowiedzialności i pierwotnego celu: troski o środowisko, charakterystycznej dla macierzystego stanu tej firmy – Oregonu, a także dla założycieli i pierwszych klientów firmy – biegaczy¹⁵.

Zagadnienie, kto odnosi – i powinien odnosić – korzyści lub ponosi szkody w wyniku określonego działania jest domeną **etyki**. Etyka zajmuje się zarówno konfliktami, jak i szansami wynikającymi ze stosunków między ludźmi.

Zagadnienia etyczne należą do najtrudniejszych spośród tych, z którymi każdy z nas ma do czynienia. Etyka stwarza więź zapewniającą trwałość naszych wzajemnych stosunków, a szerzej biorąc – społeczeństwa. Uwaga skierowana na stosunki między ludźmi jest przyczyną częstego uwzględniania w naszych rozważaniach zagadnień etycznych. Ze względu na to, że etyka jest dzisiaj przedmiotem znacznego zainteresowania, poświęcamy jej rozdział 4.

POTRZEBA WRAŻLIWOŚCI NA RÓŻNORODNOŚĆ KULTUR



Wykształcenie, podróże, telekomunikacja, zmieniająca się polityka imigracyjna, zakończenie zimnej wojny i kilkadziesiąt lat pokoju przyczyniły się do obalenia barier między kulturami w stopniu nie spotykanym w przeszłości. Zmiany te przeniknęły do organizacji, odzwierciedlając współczesne życie. Pojawiają się dzisiaj niezwykle ciekawe nowe stosunki i nowe możliwości. Spójrzmy na swoją salę wykładową, bar szybkiej obsługi lub miejsce pracy. Spójrzmy na ludzi w środkach masowego przekazu i na przywódców w skali danej miejscowości i w skali całego kraju. Zapewne zmiany będą wyraźnie dostrzegalne.

¹⁴ M. Keller, jw.; P. Adler, *Time – and Motion Regained*, "Harvard Business Review", styczeń-luty 1993, s. 97–108; T. Mahoney, J.R. Decktop, *Y'Gotta Believe: Lessons from American vs. Japanese-Run U.S. Factories*, "Organizational Dynamics", wiosna 1993, s. 27–38.

¹⁵ D. Armeke, *Sole Searching: Nike Treads Lightly on the Planet*, "OMNI", sierpień 1992.

Miejsce pracy, podobnie jak sala wykładowa, wygląda dziś zupełnie inaczej niż trzydzieści lat temu. Jednym z rzucających się w oczy przykładów jest wzrost liczby kobiet pracujących zawodowo. Powoduje to dopływ nowych talentów i staje się przyczyną, być może, powstania nowego podejścia do wzajemnych stosunków międzyludzkich. Krótko mówiąc, menedżerowie organizacji dnia dzisiejszego muszą umieć sobie radzić z różnorodnością w ich organizacjach i korzystać z talentów wszystkich pracowników. Imigranci w USA, wywodzący się z wielu kultur i potrzebujący rozmaitych rodzajów szkolenia, stanowią aż 40% corocznego przyrostu zatrudnienia w USA. Aby skutecznie konkurować, firmy muszą się nauczyć, jak efektywnie kierować tymi nowymi pracownikami.

Przewodniczący rady nadzorczej i dyrektor naczelny firmy Avon, Jim Preston, powiada: „Talent nie rozróżnia barw. Talent nie rozróżnia płci. Talent nie ma żadnych związków z akcentem czy to hiszpańskim, irlandzkim, polskim, czy chińskim. A nam talent jest potrzebny – ile go tylko zdołamy pozyskać. Jeżeli Ameryka ma odzyskać swój konkurencyjny prymat w świecie, to nie osiągnie tego jedynie przez ponowne rozpalenie wielkich pieców w Pittsburghu czy też przez produkowanie większej liczby samochodów w Detroit. Osiągniemy to, wprzęgając cały potencjał wszystkich różnorodnych grup ludzkich, składających się na społeczność tego kraju”¹⁶.

Wielu menedżerów już dziś pragnie stawić czoło temu wyzwaniu. Mniejszości i kobiety stanowią dwie trzecie amerykańskiej siły roboczej. Menedżerowie dostrzegają zatem konieczność ponownego przemyślenia swojej tradycyjnej polityki, aby uwzględnić rozmaite potrzeby i zainteresowania różnorodnych grup ludzkich. Na przykład w firmie rachunkowej Deloitte & Touche zarząd wprowadził rozmaite świadczenia dla pracowników, w tym „gorącą linię”, za pomocą której udzielane są wskazówki co do możliwości opieki nad dziećmi w ciągu dnia, i inną „gorącą linię”, dzięki której rodzice otrzymują pomoc w ocenie publicznych i prywatnych szkół dla ich dzieci. Ponadto firma wprowadziła ruchomy czas pracy dla swoich pracowników, aby zwiększyć wydajność pracy i zmniejszyć fluktuację wśród zatrudnionych w niej kobiet. W 1993 r. firma złamała kolejną barierę, zezwalając na pracę w skróconym wymiarze godzin, tak aby pracownicy mogli więcej czasu poświęcać swoim dzieciom¹⁷.

Poza rok 2000

POTRZEBA NOWYCH KIEROWNIKÓW

Istota pracy – a więc to, co ludzie robią jako członkowie organizacji – gwałtownie się zmienia. Sekretarz pracy USA, Robert Reich, określa to zjawisko jako „nową pracę”¹⁸.

„Nowa praca wiąże się w mniejszym stopniu z wyuczonymi na pamięć, powtarzаныmi działaniami, a w większym – z rozwiązywaniem problemów. Dodaną wartość tworzy się przez indywidualizowanie wyrobów i usług oraz ich ciągłe doskonalenie w celu lepszego zaspokajania potrzeb klientów. Technika wzbogaca nową pracę, zamiast stanowić dla niej zagrożenie. Nie może być też natychmiast skopiowana za granicą, gdyż zależy od tego jednego zasobu, który tkwi w narodzie i który na stałe pozostaje *tu* z nami – od naszych umysłów”.

¹⁶ Cytowane za: S.H. Tucker, K.D. Thompson, *Will Diversity = Opportunity + Advancement for Blacks?*, „Black Enterprise”, listopad 1990, s. 60.

¹⁷ M. Litvin, *Extended Family: Accounting Firms Reach out to Keep Employees*, „Chicago Tribune”, 23 maja 1993, s. 1.

¹⁸ R. Reich, *New Work Is the Way for Labor*, „Philadelphia Inquirer”, 6 września 1993.



W magazynie „Fortune” przedstawiono następujący obraz miejsca pracy w roku 2000¹⁹:

- przeciętna firma będzie mniejsza i zatrudni mniej ludzi;
- tradycyjna hierarchia ustąpi miejsca różnym formom organizacyjnym, wśród których pierwsze miejsce zajmie sieć specjalistów;
- technicy, począwszy od osób naprawiających sprzęt komputerowy, a kończąc na specjalistach ds. promieniowania, zajmą miejsce dotychczasowych operatorów produkcyjnych jako elita robotnicza;
- poziomy podział pracy zastąpi podziały pionowe;
- paradygmatem prowadzenia działalności gospodarczej stanie się świadczenie usług, a nie wytwarzanie wyrobów;
- sama praca zostanie inaczej zdefiniowana: będzie to ciągłe uczenie się, więcej myślenia w kategoriach „wysokiego lotu”, mniej – w kategoriach „od ósmej do czwartej”.

Zmiany te wskazują na jeszcze jeden sposób, w jaki świat wzajemnych stosunków i ich ewolucja w czasie nabierają nowego znaczenia i stwarzają nowe możliwości dla menedżerów XXI w. oraz ich organizacji.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić znaczenie organizacji i kierowania.

Organizacje wywierają ogromny wpływ na nasze życie, na jego poziom i na naszą przyszłość. Organizacje istnieją w czasie, pomagają nam zatem łączyć naszą przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Stopień, w jakim organizacje realizują swoje cele, zależy od efektywności kierowania – od skuteczności i sprawności kierowników.

2. Zdefiniować cztery podstawowe rodzaje działalności w procesie kierowania.

Proces kierowania obejmuje wzajemnie powiązane rodzaje działalności: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Każda z nich wiąże się ze stosunkami między ludźmi i z czasem.

3. Opisać rozmaite kategorie kierowników.

Kierowanie to życie w obrębie stosunków tworzących i utrzymujących organizację. Kierowników możemy klasyfikować według szerebła – najniższego, średniego i najwyższego. Można ich też klasyfikować według działalności organizacyjnej; kierownicy funkcjonalni ponoszą odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, zaś liniowi (ogólni) – za wszystkie funkcje spełniane przez daną jednostkę organizacyjną.

4. Omówić różne umiejętności potrzebne kierownikom i role, jakie mogą oni odgrywać.

Aby osiągnąć cele organizacji, kierownicy odgrywają wiele różnych ról interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych. W rolach tych węzłowe znaczenie mają stosunki między ludźmi i czas. Kierownikom na różnych szczeblach potrzebne są rozmaite umiejętności. Kierownikom na niższych

¹⁹ W. Kiechel III, *How We Will Work in the Year 2000*, „Fortune”, 17 maja 1993, s. 39.

szczeblach umiejętności techniczne są potrzebne w większym stopniu niż kierownikom na wyższych szczeblach, którym potrzebne są raczej umiejętności koncepcyjne. Umiejętności społeczne potrzebne są kierownikom na wszystkich szczeblach.

5. Zrozumieć, dlaczego kierownicy powinni się zajmować wizją, etyką, różnorodnością kultur i zmianami zachodzącymi w miejscu pracy.

W szybko zmieniającym się świecie kierownicy powinni kojarzyć swoje zdolności do planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania z wyobraźnią, zagadnieniami etycznymi, różnorodnością kulturową i nowym spojrzeniem na samo pojęcie pracy i miejsca pracy.

PYTANIA KONTROLNE

1. W jaki sposób organizacje wpływają na nasze życie?
2. Jakie są cztery główne rodzaje działalności w procesie kierowania?
3. Co robią kierownicy?
4. Jaką rolę odgrywają w zarządzaniu czas i stosunki między ludźmi?
5. Jakie znaczenie mają dla kierowników etyka, różnorodność kultur i zmiany zachodzące w miejscu pracy?

KLUCZOWE TERMINY

Organizacja	Przewodzenie
Cel	Kontrolowanie
Kierowanie (zarządzanie)	Model
Kierownik	Kierownik najniższego szczebla
Efektywność kierowania	Kierownik średniego szczebla
Efektywność organizacji	Menedżer
Sprawność	Kierownik funkcjonalny
Skuteczność	Kierownik liniowy (ogólny)
Proces	Umiejętności techniczne
Planowanie	Umiejętności społeczne
Organizowanie	Umiejętności koncepcyjne

ROZDZIAŁ

2

EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

opisać warunki, w których zaczęła powstawać teoria organizacji i zarządzania;

2

opisać, w jaki sposób teoria zarządzania może być przydatna;

3

rozdzielać szkoły: naukowej organizacji pracy, klasycznej teorii organizacji, behawioralną i ilościową;

4

rozdzielać historyczne warunki, w których powstawały: kierunek systemowy, kierunek sytuacyjny i kierunek dynamicznego zaangażowania.

HENRY FORD – APOSTOŁ MASOWEJ PRODUKCJI

Henry Ford ze swoim Modelem T jest od dawna symbolem nowoczesnej ery przemysłowej¹. Nawet późniejszy rozwój i powodzenie osiągnięte przez rywala Forda, koncern General Motors, wynikały po części z konieczności znalezienia przez GM innowacyjnej odpowiedzi na Model T. W dużej mierze sposób zarządzania stosowany przez Henry’ego Forda i jego poglądy na teorię zarządzania stanowią paradygmat znacznej części tego, co było konstruktywne, i znacznej części tego, co było niedoskonałe we wczesnych poglądach na zarządzanie.

Henry Ford, syn ubogiego imigranta irlandzkiego, urodził się w 1863 r. Wychowywał się na farmie w rolniczym wówczas stanie Michigan. Był zafascynowany maszynami. Umiał naprawiać i potrafił ulepszyć niemal każdą z nich. W 1903 r. założył Ford Motor Co. W 1908 r. powstał Model T.

Na początku XX w. dopiero co wynalezione samochody były symbolem pozycji społecznej i majątku. Stanowiły niemal wyłącznie własność ludzi bogatych. Ford chciał to zmienić: Model T był przeznaczony dla mas – miał być samochodem, na który niemal każdy mógłby sobie pozwolić. Ford wiedział, że jedynym sposobem na wytworzenie takiego samochodu była produkcja w dużych ilościach i przy niskim koszcie. Skupił uwagę na wydajności, mechanizacji wszystkiego co się da i rozłożeniu każdego zadania na możliwie najdrobniejsze elementy. Robotnik przez cały czas wykonywał jedno i to samo zadanie, nie produkując gotowej części, ale wykonując tylko jedną z operacji koniecznych do wytworzenia całości; nie dokończona część przechodziła do stanowiska następnego robotnika, który był odpowiedzialny za kolejną operację. Ford zdołał wprowadzić znaczne usprawnienia: wyprodukowanie pierwszego Modelu T trwało ponad 12 ½ godziny, a już w 12 lat później, w 1920 r., nowy samochód pojawiał się co minutę. W 1925 r., u szczytu popularności Modelu T, nowy wóz schodził z linii produkcyjnych Forda co 5 sekund.

Mechanizacja fabryki przyniosła jednak pewne ujemne skutki. Im więcej Ford wymagał od swoich robotników, tym bardziej byli niezadowoleni. W 1913 r. fluktuacja zatrudnienia wynosiła 380%. Ford musiał zatrudniać dziesięciokrotnie więcej robotników niż ich potrzebował, żeby utrzymać w ruchu taśmę produkcyjną. Podjął działania, które wówczas były bezprecedensowe. Po prostu podwoił płace, żeby przyciągnąć najlepszych pracowników i zachęcić ich do jeszcze cięższej pracy. Po ogłoszeniu podwojenia płac tysiące ludzi zgłaszało się do zakładów Forda w poszukiwaniu zatrudnienia. Trzeba było wezwać policję, by zapewniła porządek w tłumie kandydatów.

W chwili śmierci Forda, w 1945 r., jego majątek wart był ponad 600 mln USD. Ford wycisnął niezatarty ślad zarówno na amerykańskim przemyśle, jak i społeczeństwie. Jego nazwisko stało się synonimem produkcji masowej i nowoczesnej teorii zarządzania.

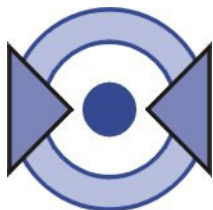
Większość ludzi kojarzy Henry’ego Forda z Modelem T, masowo wytwarzanym samochodem dostępnym dla wszystkich, co spowodowało zmianę w amerykańskim społeczeństwie. Ważne były też koncepcje Forda dotyczące sposobu funkcjonowania organizacji. Ponadto Ford zatrudniał teoretyków zarządzania, takich jak Frederick Winslow Taylor, i stworzył im możliwości rozwijania ich teorii.

W tym rozdziale przedstawimy, jak powstawały różne teorie zarządzania i jak się nadal rozwijają. Zaczniemy od niektórych wczesnych poglądów na skuteczne sposoby kierowania organizacjami.

¹ Opracowano na podstawie *The Reckoning* D. Halberstama, Morrow and Co., Nowy Jork 1986.

DAWNE POGLĄDY NA KIEROWANIE

Ludzie od wielu wieków tworzyli i przekształcali organizacje. W historii możemy znaleźć opisy współpracy ludzi w ramach sformalizowanych organizacji, takich jak armie grecka i rzymska, Kościół Katolicki, Kompania Wschodnioindyjska i Kompania Zatoki Hudsona. Od dawna też pisano o tym, jak spowodować, aby organizacje działały sprawnie i skutecznie – na długo zanim do powszechnego użytku wszedł termin „zarządzanie”. Dwoma doskonałymi i pouczającymi przykładami są pisma Niccola Machiavellego i Sun-Cy.



MACHIAVELLI I SUN-CY: STRATEDZY Z DAWNYCH CZASÓW

Choć często stosuje się przymiotnik „makiaweliczny” na oznaczenie sprytnego, pokrętnego oportunisty, Machiavelli wierzył w zalety republiki. Można to wyraźnie dostrzec w lekturze *Rozważań nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Liwiusza*, książki, którą Machiavelli napisał w 1531 r., gdy przebywał we włoskiej republice Florencji². Przedstawione przez niego zasady można dostosować do współczesnego zarządzania organizacjami:

1. Organizacja jest bardziej trwała, jeżeli jej członkowie mają prawo wyrażania swoich różnorodnych poglądów i rozstrzygania swoich sporów wewnątrz niej.
2. Wprawdzie jeden człowiek może zapoczątkować organizację, ale „jest ona trwalsza, jeżeli powierza się ją trosce wielu i kiedy wielu pragnie jej utrzymania”.
3. Utrzymać władzę może słaby przywódca następujący po silnym, ale nie słaby następujący po słabym.
4. Przywódca, dążący do zmiany w istniejącej organizacji, „powinien zachować przynajmniej cień dawnych obyczajów”.

Innym klasycznym dziełem, z którego może czerpać wiedzę współczesny kierownik, jest *Sztuka wojny* napisana ponad 2 tysiące lat temu przez chińskiego filozofa Sun-Cy. Zmodyfikował ją i korzystał z niej Mao Zedong, który w 1949 r. proklamował Chińską Republikę Ludową. Wśród wskazań Sun-Cy znajdują się następujące:

1. kiedy nieprzyjaciół atakuje, cofamy się;
2. kiedy nieprzyjaciół zatrzymuje się, nękamy go;
3. kiedy nieprzyjaciół chce uniknąć bitwy, atakujemy;
4. kiedy nieprzyjaciół uchodzi, następujemy za nim.

Chociaż zasady te miały służyć strategii wojskowej, znalazły zastosowanie do planowania strategii walki z konkurencją gospodarczą. Pamiętaj o Sun-Cy w czasie lektury rozdziału o strategii i planowaniu!

Ani Machiavelli, ani Sun-Cy nie starali się tworzyć odrębnej teorii zarządzania, ale ich spostrzeżenia są dla nas ważną lekcją historii. Zarządzanie nie jest bowiem czymś, co powstało w XX w. w Stanach Zjednoczonych. Musimy więc unikać historycznego i kulturowego zaślepienia, kiedy myślimy o kierowaniu organizacjami z perspektywy naszego czasu i miejsca.

² Zob. N. Machiavelli, *Wybór pism*, pod red. K. Żaboklickiego, PIW, Warszawa 1972.

Zanim przejdziemy do rozpatrzenia głównych teorii zarządzania, zatrzymajmy się przez chwilę nad tym, dlaczego zapoznanie się z tą teorią pomoże Czytelnikowi zrozumieć istotę zarządzania oraz współczesne złożone organizacje.

DLACZEGO STUDIOWAĆ TEORIĘ ZARZĄDZANIA?

Teoria:

wewnętrznie zgodny zbiór założeń, służący do wyjaśnienia związków między dwoma lub więcej poddającymi się obserwacji faktami i do stworzenia wiarygodnej podstawy przewidywania przyszłych zdarzeń

Teorie to ramy służące ludziom do porządkowania ich doświadczeń. W kategoriach formalnych **teoria** to wewnętrznie spójny zbiór założeń służących do wyjaśniania związków między dwoma lub więcej poddającymi się obserwacji faktami. John Clancy nazwał te ramy „niewidocznymi siłami”, aby podkreślić wiele podstawowych zastosowań teorii jako „niewidzialnych” sposobów postrzegania przez nas świata³.

Po pierwsze, teorie dają nam trwały punkt odniesienia do zrozumienia tego, co doświadczamy. Teoria dostarcza nam kryteriów oceny tego, co jest istotne. W rozważaniach Henry’ego Forda o przedsiębiorstwie istotnym czynnikiem była duża liczba uległych robotników. Innymi słowy, jego teoria zarządzania obejmowała między innymi założenie dotyczące podaży siły roboczej.

Po drugie, teorie umożliwiają nam skuteczne porozumiewanie się i wchodzenie w coraz bardziej złożone stosunki z innymi ludźmi. Wyobraź sobie, Czytelniku, jaką przeżywałbyś frustrację, gdybyś mając do czynienia z innymi ludźmi, musiał za każdym razem definiować nawet najbardziej podstawowe założenia, dotyczące świata, w którym żyjesz! Menedżerowie Forda w pełni rozumieli jego teorie dotyczące produkcji samochodów. Mogli zatem łatwo porozumiewać się przy rozwiązywaniu codziennych problemów.

Po trzecie, teorie umożliwiają *nieustanne poznawanie* naszego świata – a nawet zmuszają nas do tego. Z definicji teorie są ograniczone. Dana teoria może obejmować jedynie taki, a nie inny zakres. Kiedy sobie z tego zdamy sprawę, łatwiej nam zadać pytanie, czy są też inne sposoby patrzenia na świat (zwłaszcza gdy nasze teorie wydają się nie odpowiadać naszemu doświadczeniu) i jakie byłyby konsekwencje przyjęcia innych poglądów. Pouczające są dwa przykłady.

Pierwszy dotyczy polityki światowej. Przez wiele lat nad działalnością dyplomatyczną USA i ZSRR dominowało coś, co można by nazwać „teorią zimnej wojny”. W tamtych latach większość dyplomatów i wojskowych nie zastanawiała się nad tym, jak wyglądałby świat w razie końca zimnej wojny. Jednakże obecnie „teoria zimnej wojny” nie odpowiada już naszemu doświadczeniu, a urzędnicy organizacji państwowych i wojskowych, podobnie jak kierownicy innych organizacji, śpieszą z opracowaniem nowych teorii postępowania z dawnymi przeciwnikami, tak aby kontakty w większym stopniu były oparte na współdziałaniu. Na przykład rozpad Związku Radzieckiego i dążenie Rosji do osiągnięcia stabilizacji finansowej doprowadziły do tego, że niektórzy światowej klasy naukowcy są obecnie bezrobotni, mają do dyspozycji kiepski sprzęt i są skłonni pracować za niewielką płacę. Amerykańskie firmy, takie jak Corning, American Telephone and Telegraph czy United Technologies, wykorzystały wynikającą z tego okazję, finansując w Rosji ośrodki badawcze⁴.

W drugim przykładzie powracamy do Forda. Krytykowano go za to, że nie wykorzystał swojej teorii do opracowania lepszych sposobów kierowania własną firmą. W tym czasie gdy Ford nie dawał klientom żadnego wyboru w jakiegokolwiek sprawie poza ceną (która *rzeczywiście* była atrakcyjna), Alfred Sloan przekształcał General

³ J. Clancy, *The Invisible Powers: The Language of Business*, Lexington Books, Lexington, Mass. 1989.

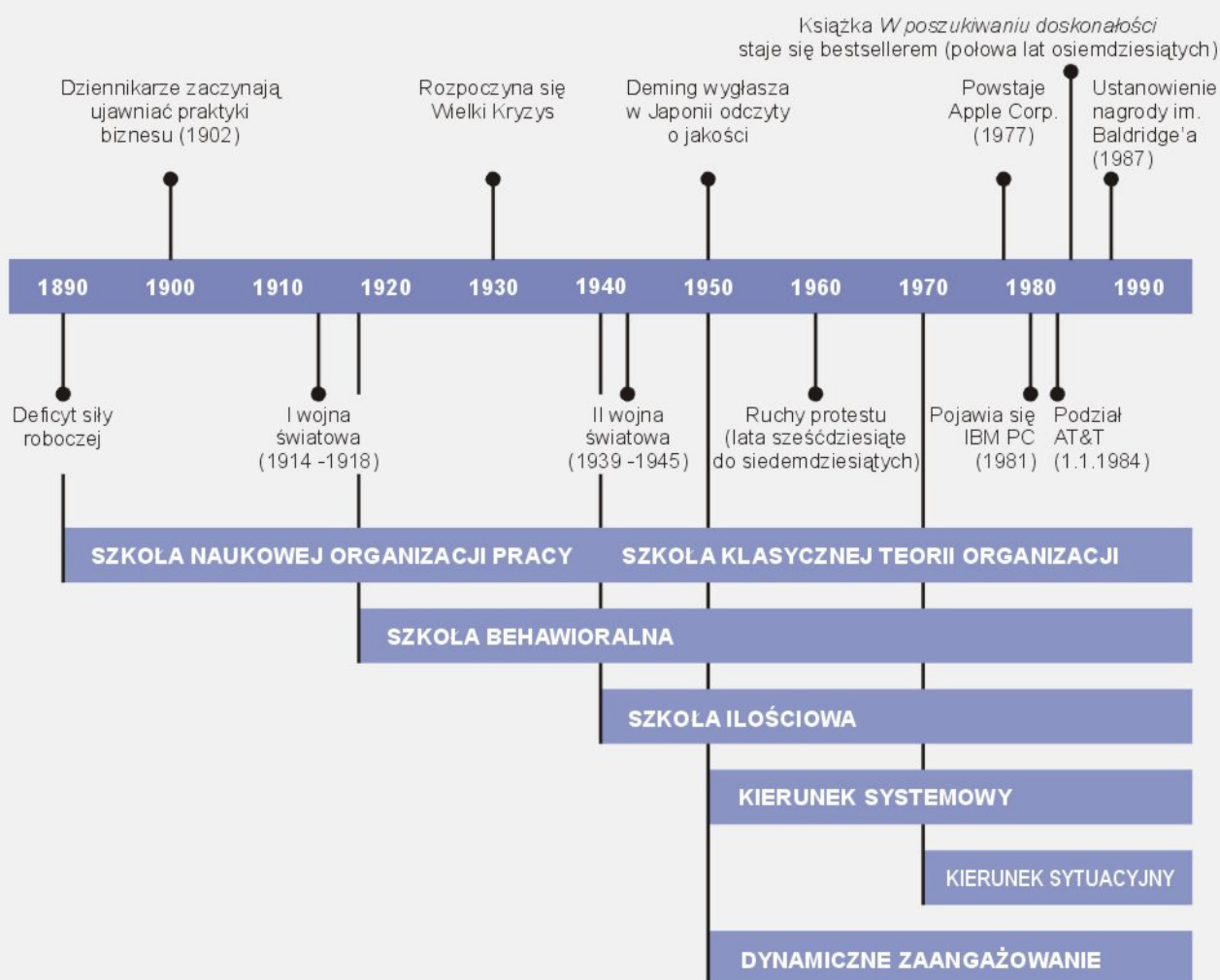
⁴ D. Stead, R. Hof, *Math Genius with Lab, Will Work for Food*, „Business Week”. 14 lipca 1993, s. 85–86

Motors. Na początku lat dwudziestych Sloan w części odrzucił teorię Forda, dotyczącą prowadzenia przedsiębiorstwa, na rzecz innych sposobów projektowania samochodów, organizowania produkcji i dystrybucji⁵. Strategia marketingowa General Motors zawsze polegała na sprzedaży na terenie całego kraju samochodów odpowiadających potrzebom rozmaitych segmentów rynku, Sloan utworzył – przy centralnym zarządzaniu całością korporacji – wyodrębnione zakłady do produkcji i sprzedaży modeli Buicka, Oldsmobile, Pontiac, Cadillaca i Chevroleta. W przeciwieństwie do samochodów Forda każda z tych marek różniła się od pozostałych i miała własną skalę cen.

Rysunek 2-1

Przegląd głównych teorii zarządzania

(daty powstania poszczególnych teorii podano w przybliżeniu)



W tym rozdziale zajmiemy się czterema uznanymi szkołami kierowania⁶: szkołą naukowej organizacji pracy, szkołą klasycznej teorii organizacji, szkołą behawioralną i szkołą ilościową. Choć te szkoły, czyli kierunki teoretyczne, powstawały kolejno, późniejsze koncepcje nie zastępowały wcześniejszych. Każda następna szkoła

⁵ A.P. Sloan, Jr., *Moje lata z General Motors*, WNT, Warszawa 1993.

⁶ Th.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968. Zawiera znakomite omówienie procesu zmian w teoriach.

uzupełniała poprzednie i współistniała z nimi. Jednocześnie każda ze szkół dalej się rozwijała, a niektóre nawet połączyły się z innymi. Dochodzimy tu do trzech współczesnych kierunków integracyjnych: **kierunku systemowego**, **kierunku sytuacyjnego** i tego, co określamy jako **kierunek dynamicznego zaangażowania**. Na rysunku 2-1 przedstawiono przybliżone daty powstania tych teorii, a także kluczowe wydarzenia, sygnalizujące pojawienie się każdego z tych sposobów myślenia o organizacjach i o zarządzaniu.

EWOLUCJA TEORII ZARZĄDZANIA

Kierowanie i organizacje są historycznie oraz społecznie uwarunkowane czasem i miejscem ich powstawania. Możemy więc zrozumieć ewolucję teorii zarządzania w kategoriach tego, jak ludzie zajmowali się sprawami **stosunków między ludźmi** w określonym **czasie** w przeszłości. Jedną z głównych nauk wynikających z tego rozdziału i z całej książki jest to, że możemy się uczyć na zmaganiach i utrapieniach ludzi, którzy przed nami byli u steru formalnych organizacji. W miarę zapoznawania się z teorią zarządzania można dostrzec, że chociaż konkretne problemy, z którymi mieli do czynienia Henry Ford czy Alfred Sloan, bardzo się różnią od tych, z którymi stykają się menedżerowie w latach dziewięćdziesiątych, to nadal są kontynuowane tradycje zapoczątkowane przez nich w pierwszym ćwierćwieczu naszego stulecia. Ucząc się zarządzania, możemy – biorąc pod uwagę stosunki między ludźmi i czas – postawić siebie w ich sytuacji.

Wyobraź sobie, Czytelniku, że w początkach XX w. kierujesz amerykańską hutą, fabryką włókienniczą albo jedną z wytwórni Forda. Twoja fabryka zatrudnia tysiące robotników. Jest to przedsięwzięcie na skalę bezprecedensową w historii zachodniego świata. Wielu Twoich robotników wychowało się w społecznościach wiejskich. Rutyna przemysłowa jest dla nich nowością. Wielu z nich to także imigranci z innych krajów. Mówią po angielsku słabo albo wcale. Jako menedżera pracującego w takich warunkach zapewne bardzo Cię ciekawi, w jaki sposób mógłbyś z tymi ludźmi nawiązać robocze stosunki. Twoja skuteczność jako kierownika zależy od tego, w jakim stopniu potrafisz zrozumieć, co dla owych ludzi ma duże znaczenie. Współczesne wyzwania są podobne do niektórych z tych, które pojawiały się na początku XX w. W latach osiemdziesiątych rynek pracy w USA powiększył się o 8,7 mln obywateli obcych państw. Często wyraźnie brakowało im umiejętności oraz znajomości języka, podobnie jak to było w początkach ery przemysłowej.

Pierwotnie, teorie zarządzania w Europie i w USA na przełomie XIX i XX w. obejmowały liczne próby zrozumienia ludzi nowo zatrudnionych w przemyśle. Przedstawimy kilka bardziej znanych kierunków teorii zarządzania z tego okresu. Obejmują one naukową organizację pracy, klasyczną teorię organizacji, szkołę behawioralną i szkołę ilościową. Przy zapoznawaniu się z tymi kierunkami należy pamiętać o pewnej ważnej sprawie: menedżerowie i teoretycy, którzy opracowywali założenia dotyczące stosunków między ludźmi, niemal nie mieli do dyspozycji jakichkolwiek precedensów. Przedsiębiorstwo przemysłowe na dużą skalę było czymś zupełnie nowym. Niektóre z tych założeń mogą się zatem wydawać proste lub mało ważne, ale dla Henry’ego Forda i jego współczesnych miały one podstawowe znaczenie.



SZKOŁA NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY

Naukowa organizacja pracy:
kierunek stworzony przez Fredericka Winslowa Taylora i innych w latach 1890-1930, zmierzający do naukowego ustalenia najlepszej metody wykonywania dowolnego zadania oraz doboru, szkolenia i motywowania robotników

Teoria naukowej organizacji pracy powstała w części w związku z potrzebą zwiększania wydajności pracy, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie na początku XX w. brakowało wykwalifikowanej siły roboczej. Jedynym sposobem zwiększania tej wydajności było podwyższenie sprawności robotników. Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt oraz Frank i Lilian Gilberthowie opracowali zatem zbiór zasad, znany pod nazwą **naukowej organizacji pracy**.

FREDERICK W. TAYLOR

Frederick W. Taylor (1856–1915) oparł swoją filozofię na czterech podstawowych zasadach:

1. opracowania prawdziwej nauki zarządzania, aby można było ustalić najlepszą metodę wykonania każdego zadania;
2. naukowego doboru robotników, aby można było każdemu z nich przydzielić pracę, do której najbardziej się nadaje;
3. naukowego wyszkolenia i doskonalenia robotnika;
4. bezpośredniej, przyjaznej współpracy między kierownictwem i robotnikami.

Taylor utrzymywał, że wprowadzenie tych zasad zależy od „całkowitej rewolucji w umysłach” zarówno kierowników, jak i robotników. Zamiast kłócić się o podział zysków, obie strony powinny dążyć do zwiększania produkcji. Jego zdaniem zyski wzrosłyby w takim stopniu, że robotnicy i kierownicy nie musieliby o nie toczyć walki. Krótko mówiąc, Taylor uważał, że zwiększanie wydajności pracy leży we wspólnym interesie kierownictwa i robotników.

System Taylora był oparty na badaniu czasu pracy przy liniach produkcyjnych. Odrzucając tradycyjne metody pracy, analizował w hucie stali ruchy wykonywane przez robotników przy różnych zadaniach i mierzył czas ich wykonania. Przyjmując pomiary czasu jako podstawę, rozkładał każde zadanie na elementy składowe oraz opracowywał najszybsze i najlepsze sposoby ich wykonywania. Na tej podstawie ustalał, ile robotnicy powinni wykonać przy danych materiałach i narzędziach. Zachęcał też pracodawców, by płacili wydajniejszym pracownikom wyższą stawkę niż pozostałym, przy zastosowaniu „naukowo uzasadnionej” stawki korzystnej zarówno dla firmy, jak i dla robotnika. W taki sposób zachęcano robotników do przekraczania osiągniętych poprzednio norm pracy w celu uzyskania wyższego wynagrodzenia. Taylor nazwał to **systemem różnicowych stawek akordowych**.

System różnicowych stawek:
system wynagrodzeń opracowany przez Fredericka W. Taylora, przyznający większą płacę pracownikom o wyższej wydajności pracy

OSIĄGNIĘCIA SZKOŁY NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY

Ze współczesnej linii montażowej wyroby spływają szybciej, niż to Taylor mógł sobie kiedykolwiek wyobrazić. Ten „cud” produkcyjny jest tylko jednym dziedzictwem naukowej organizacji pracy. Ponadto jej techniki usprawniania pracy znalazły zastosowanie w wielu dziedzinach pozaprzemysłowych, od barów szybkiej obsługi do szkolenia chirurgów⁷.

⁷ Poważny wkład do naukowej organizacji pracy wniósł także Harrington Emerson. Zob. H. Emerson, *Dwanaście zasad wydajności*, Komitet Wykonawczy Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925.

OGRANICZENIA SZKOŁY NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY

Chociaż metody Taylora doprowadziły w wielu wypadkach do znacznego wzrostu wydajności pracy i do wyższych płac, robotnicy i ich związki zawodowe zaczęli się im przeciwstawiać z obawy, że wydajniejsza i szybsza praca może doprowadzić do przerostów zatrudnienia i do zwolnień.

Ponadto z systemu Taylora jasno wynikało, że zasadnicze znaczenie ma czas. Jego krytycy sprzeciwiali się warunkom „przyspieszania”, zmuszającym robotników do coraz szybszej pracy. Nacisk na wydajność pracy – a w konsekwencji na zyski – spowodował, że niektórzy menedżerowie wyzyskiwali zarówno robotników, jak i klientów. W rezultacie coraz więcej robotników wstępowało do związków zawodowych, umacniając w ten sposób na dziesiątki lat wzajemną podejrzliwość i brak zaufania w stosunkach między kierownictwem a robotnikami.

HENRY L. GANTT

Henry L. Gantt (1861–1919) współpracował z Taylorem w kilku badaniach. Kiedy jednak usamodzielniał się jako doradca przemysłowy, zaczął się zastanawiać nad systemem zachęt Taylora.

Odrzucając system stawek różnicowych jako stwarzający zbyt słabe zachęty, Gantt wpadł na nowy pomysł. Każdy robotnik, który wykonał dzienną normę, otrzymywał premię w wysokości 50 centów. Następnie Gantt wprowadził kolejną zachętę. Brygadzysta otrzymywał premię za każdego robotnika, który wykonał dzienną normę, a ponadto dodatkową premię, jeżeli wykonali ją wszyscy. Według Gantta miało to zachęcić brygadzystów do szkolenia robotników, jak mają wydajniej pracować.

Wyniki pracy każdego robotnika podawano do publicznej wiadomości w postaci indywidualnych wykresów słupkowych – zaznaczanych na czarno w dni, kiedy robotnik wykonał normę, i na czerwono w dni, w których jej nie osiągnął. Ponadto Gantt opracował system graficznego przedstawiania programów produkcji. Wykresy Gantta są nadal w użyciu. Zostały one przetłumaczone na inne języki i znalazły zastosowanie na całym świecie. Już w latach dwudziestych zostały wykorzystane w Japonii, Hiszpanii i w ZSRR. Znalazły zastosowanie jako podstawa do dwóch technik sporządzania wykresów, służących do planowania, zarządzania i kontrolowania złożonych organizacji: metody ścieżki krytycznej (CPM – critical path method) opracowanej w koncernie DuPonta i metody PERT (Program Evaluation and Review Technique – technika oceny i kontroli programów) opracowanej przez Marynarkę Wojenną USA. Arkusz kalkulacyjny Lotus 1-2-3 jest także twórczym zastosowaniem wykresu Gantta⁸.

GILBRETHOWIE

Frank B. i Lilian M. Gilbrethowie (1868–1924, 1878–1972) wnieśli swój wkład do teorii naukowej organizacji pracy, pracując wspólnie. Lilian i Frank zajmowali się badaniami nad zmęczeniem oraz ruchami robotników. Skupili uwagę na sposobach poprawy ich bytu. Według nich ostatecznym celem naukowej organizacji jest pomoc robotnikom w osiągnięciu pełni ich możliwości jako istot ludzkich.

⁸ P.B. Peterson, *The Evolution of the Gantt Chart and Its Relevance Today*, „Journal of Management Issues”, lato 1991, s. 131–155.

W ich koncepcji istnieje ścisły związek między ruchami i zmęczeniem – wyeliminowanie każdego zbędnego ruchu jednocześnie zmniejsza zmęczenie. Przy wykorzystaniu kamery filmowej starali się wyszukiwać najbardziej ekonomiczne ruchy składające się na każde zadanie, aby w ten sposób zwiększyć wydajność i ograniczyć zmęczenie. Wskazywali, że badanie ruchów podniesie morale robotników ze względu nie tylko na jego oczywiste korzyści natury fizjologicznej, ale również na to, że świadczy ono o trosce kierownictwa o robotników.

SZKOŁA KLASYCZNEJ TEORII ORGANIZACJI

Klasyczna teoria organizacji:

jedna z wczesnych prób, zapoczątkowanych przez Henriego Fayola, określenia zasad i umiejętności leżących u podłoża skutecznego zarządzania

Celem naukowej organizacji pracy był wzrost wydajności czynników produkcji i poszczególnych robotników. **Klasyczna teoria organizacji** powstała w wyniku poszukiwania zasad zarządzania złożonymi organizacjami, takimi jak na przykład fabryki.

HENRI FAYOL

Ogólnie uważa się Henriego Fayola (1841–1925) za założyciela klasycznej szkoły zarządzania – nie dlatego, że był pierwszym, który badał zachowania kierowników, ale dlatego, że był pierwszym, który je usystematyzował. Fayol uważał, że dobra praktyka kierownicza tworzy pewne wzory, które można zidentyfikować i analizować. Na tej podstawie opracował zarys spójnej doktryny zarządzania, do dziś w znacznej części aktualnej.

Fayol swoją wiarą w metodę naukową przypomina współczesnego mu Taylora. Jednakże Taylor zajmował się głównie funkcjami organizacyjnymi, zaś Fayol interesował się całością organizacji i skupiał uwagę na zarządzaniu, które – jego zdaniem – stanowiło najbardziej zaniedbaną funkcję przedsiębiorstwa. W tablicy 2-1 przedstawiono czternaście zasad zarządzania, które Fayol najczęściej stosował. Przed Fayolem powszechnie uważano, że kierownikiem trzeba się urodzić. Fayol zaś twierdził, że kierowanie to umiejętność, taka jak każda inna – że można się jej nauczyć, jeśli już się pozna zasady leżące u jej podstaw.

MAX WEBER

Max Weber (1864–1920), niemiecki socjolog, opracował teorię biurokratycznego zarządzania opartą na założeniu, że każda organizacja zmierzająca do ustalonych celów, składająca się z tysięcy jednostek, wymaga ściśle kontrolowanej regulacji swojej działalności. W teorii tej podkreślał potrzebę ściśle zdefiniowanej hierarchii, rządzącej się wyraźnie sformułowanymi przepisami i liniami podporządkowania. Za idealną organizację uważał **biurokrację**, której działania i cele są racjonalnie obmyślane i w której wyraźnie określono podziały pracy. Weber uważał też, że należy szczególnie zwracać uwagę na techniczne kompetencje i że podstawą oceny pracowników powinna być wyłącznie ich efektywność⁹.

Dzisiaj często uważamy, że organizacja biurokratyczna to ogromna, anonimowa organizacja, stawiająca kwestię bezosobowej sprawności wyżej od potrzeb człowieka. Powinniśmy jednak zachować ostrożność przy przenoszeniu negatywnych skojarzeń związanych z terminem **biurokracja** na znaczenie, jakie mu nadawał Weber. Podobnie jak teoretycy naukowej organizacji pracy, Weber zmierzał do usprawnienia organizacji

Biurokracja:

organizacja o usankcjonowanej formalnej strukturze hierarchicznej; także formalne procesy strukturalne w organizacji

⁹ Zob. M. Weber, *Typy władzy prawomocnej*, w: *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, pod red. Jerzego Kumęła, PWE, Warszawa 1972.

o dużym znaczeniu dla społeczeństwa przez doprowadzenie do przewidywalności i sprawności ich operacji. Dziś cenimy innowację i elastyczność w takim samym stopniu, jak przewidywalność i sprawność. Jednakże weberowski model biurokratycznego zarządzania niewątpliwie przyczynił się do utworzenia takich olbrzymich korporacji jak na przykład Ford. Biurokracja stanowi szczególnie układ wzajemnych stosunków, który – zdaniem Webera – stwarza ogromne możliwości.

Tablica 2-1

Czternaście zasad zarządzania H. Fayola

1. **Podział pracy.** Im bardziej ludzie się wyspecjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę. Przykładem stosowania tej zasady jest współczesna linia montażowa.
2. **Autorytet.** Kierownicy muszą wydawać polecenia, aby prace były wykonywane. Autorytet *formalny* daje im prawo rozkazowania, ale nie zawsze zapewnia posłuszeństwo, jeżeli nie będzie mu towarzyszyć także autorytet *osobisty* (na przykład wynikający z potrzebnej wiedzy).
3. **Dyscyplina.** Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień nią rządzących. Według Fayola dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji, ze sprawiedliwych umów (na przykład dotyczących nagradzania za lepsze wyniki pracy) oraz rozsądnie stosowanych kar za wykroczenia.
4. **Jedność rozkazodawstwa.** Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia od jednej tylko osoby. Zdaniem Fayola podporządkowanie pracownika więcej niż jednemu bezpośredniemu przełożonemu prowadzi do sprzecznych poleceń i zakłócenia autorytetu.
5. **Jednolitość kierowania.** Jeden kierownik powinien kierować operacjami prowadzonymi w organizacji do jednego celu i realizowanymi według jednego planu. Na przykład działem personalnym przedsiębiorstwa nie może kierować dwóch szefów, z których każdy stosuje inną politykę zatrudnienia.
6. **Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu.** W żadnym przedsięwzięciu interesy poszczególnych pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości.
7. **Wynagrodzenie.** Płaca za wykonaną pracę powinna być sprawiedliwa zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.
8. **Centralizacja.** Ograniczanie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększanie zaś ich roli – decentralizację. Fayol uważał, że ostateczna odpowiedzialność za podejmowanie decyzji należy do kierowników, ale jednocześnie powinni oni przekazać podwładnym dostateczne uprawnienia decyzyjne, tak aby mogli oni właściwie wykonywać swoje zadania. Problem polega na znalezieniu w każdym wypadku właściwego stopnia centralizacji.
9. **Hierarchia.** Linie podporządkowania w organizacji – dziś często przedstawiane w postaci uporządkowanych prostokątów i łączących je odcinków na schematach organizacyjnych – przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w przedsiębiorstwie.
10. **Ład.** Każdy człowiek i każda rzecz powinni być na właściwym miejscu we właściwym czasie. Ludzie powinni zajmować te stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze.
11. **Odpowiednie traktowanie pracowników.** Kierownicy powinni się odnosić do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
12. **Stabilność personelu.** Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji.
13. **Inicjatywa.** Podwładni powinni mieć swobodę tworzenia i realizacji swoich planów, nawet jeżeli może to prowadzić do pewnych błędów.
14. **Esprit de corps.** Sprzyjanie powstawaniu poczucia przynależności do zespołu zapewnia organizacji ducha jedności. Według Fayola prowadzą do tego nawet drobne czynniki. Na przykład proponował, aby tam, gdzie to tylko możliwe, porozumiewano się ustnie zamiast przekazywania sobie oficjalnych pism.

Źródło: H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, INO, Warszawa 1926.

Biurokracja okazała się skuteczna w wielu przedsiębiorstwach. Jednakże w warunkach konkurencyjnego rynku ogólnoświatowego lat dziewięćdziesiątych takie organizacje, jak na przykład General Motors i Xerox, podjęły walkę z biurokracją, odrzucając schematy organizacyjne i zastępując je wciąż zmieniającymi się konstelacjami zespołów, grup zadaniowych i przymierzy, mających na celu wyzwolenie twórczości pracowników¹⁰.

MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follett (1868–1933) należała do tych badaczy, dla których punktem wyjścia była teoria klasyczna. Follett wprowadziła wiele nowych elementów, zwłaszcza w dziedzinie stosunków międzyludzkich oraz struktur organizacyjnych. Zapoczątkowała kierunki rozwinięte później przez szkołę behawioralną oraz szkołę ilościową.

Follett była przekonana, że nikt nie może się stać pełnym człowiekiem, nie uczestnicząc w grupie; istoty ludzkie rozwijają się dzięki swoim stosunkom z innymi osobami w organizacji. Określiła zarządzanie jako „sztukę osiągania celów za pośrednictwem innych ludzi”. Zgadzała się ze stwierdzeniem Taylora, że robotników i kierownictwo jako członków tej samej organizacji łączy wspólny cel, ale uważała, że sztuczny podział na kierowników (rozkazodawców) i podwładnych (wykonawców) zaciemnia tę naturalną wspólnotę. Mocno wierzyła w siłę grupy, w której poszczególne jednostki mogą kojarzyć swoje różnorodne uzdolnienia, by stworzyć coś większego. Ponadto „holistyczny” model kontroli, zaproponowany przez Follett, uwzględniał nie tylko jednostki i grupy, ale także skutki oddziaływania takich czynników otoczenia, jak polityka, ekonomia i biologia.

Model Follett był ważną zapowiedzią koncepcji, że zarządzanie oznacza coś więcej niż tylko zajmowanie się tym, co się dzieje w obrębie danej organizacji. Follett, wyraźnie uwzględniając w swojej teorii otoczenie organizacji, uutorowała drogę do objęcia przez teorię zarządzania szerszego zbioru wzajemnych zależności, w części występujących wewnątrz organizacji, a w części wykraczających poza jej granice. Różne współczesne teorie zarządzania przyznają Follett prymat pod tym względem.

CHESTER I. BARNARD

Chester Barnard (1886–1961), podobnie jak Follett, wprowadził do teorii klasycznej pewne elementy, rozwinięte później przez inne szkoły. Barnard w 1927 r. został prezesem New Jersey Bell Telephone Company. Wykorzystał swoje praktyczne doświadczenia oraz rozległą wiedzę z dziedziny socjologii i filozofii do formułowania własnych teorii o organizacjach. Według Barnarda ludzie zrzeszają się w sformalizowanych organizacjach, by uzyskać to, czego nie zdołaliby osiągnąć w pojedynkę. Dążąc jednak do realizacji celów organizacji, muszą też zaspokajać własne potrzeby. W ten sposób Barnard dochodzi do swojej głównej tezy: przedsiębiorstwo może funkcjonować sprawnie i przetrwać jedynie wtedy, gdy zarówno cele organizacji, jak i cele oraz potrzeby pracujących dla niej osób utrzymywane są w stanie równowagi. Tym samym Barnard formułował zasadę, że ludzie mogą pracować przez dłuższy czas tylko w warunkach stabilnych i wzajemnie korzystnych.

Na przykład ludzie łączą się w grupy nieformalne, takie jak na przykład kliki, aby osiągać swoje własne cele w obrębie organizacji formalnej. Aby przetrwać, firma musi skutecznie posługiwać się tymi grupami nieformalnymi, nawet jeśli ich cele zmierzają

¹⁰ R. Stilman II, *The American Bureaucracy*, Nelson-Hall, Chicago 1987, s. 4; B. Dumaine, *The Bureaucracy Busters*, „Fortune”, 14 czerwca 1991, s. 35–50.

niekiedy w kierunkach niezgodnych z celami kierownictwa. Dostrzeżenie znaczenia i wszechobecności organizacji nieformalnych stanowiło ważny wkład w teorię zarządzania.

Strefa obojętności (sfera akceptacji):
według Barnarda i Simona skłonność do przyjmowania przez poszczególne osoby poleceń należących do dobrze im znanego zakresu odpowiedzialności lub działalności

Barnard uważał, że można utrzymać równowagę celów osobistych i organizacyjnych, jeżeli kierownicy znają **strefę obojętności (sferę akceptacji)** pracownika, tzn. wiedzą, co pracownik zrobi bez kwestionowania autorytetu kierownika. Oczywiście, im więcej czynności znajduje się w strefie obojętności pracowników (im więcej akceptacji ze strony pracowników), tym organizacja funkcjonuje sprawniej i tym skuteczniejsze jest w niej współdziałanie. Barnard uważał także, że menedżerowie mają obowiązek wpojenia swoim pracownikom poczucia celu moralnego. Aby to było możliwe, menedżerowie muszą się nauczyć wykraczać poza wąsko pojmowany interes własny i podejmować etyczne zobowiązania wobec społeczeństwa.

Barnard zajmował się głównie menedżerami. Poświęcał też jednak sporo uwagi robotnikowi jako „podstawowemu czynnikowi strategicznemu w organizacji”. Kiedy następnie potraktował organizację jako wspólne przedsięwzięcie jednostek współpracujących w **grupach**, położył podwaliny pod znaczną część współczesnej myśli organizacyjnej¹¹.

Na przykład przedsiębiorstwa coraz częściej posługują się zespołami. Niektóre są nawet zwolennikami traktowania zespołów jako podstawowych elementów organizacji. Zespoły są na ogół samorządne; ograniczeniu ulega więc rola nadzoru. Kierownictwo zapewnia właściwe kierunki działania, wyznaczając każdemu zespołowi wspólny cel, i ocenia poszczególne zespoły na podstawie mierzalnych kryteriów efektywności. W tym kierunku zmierzają między innymi Motorola, DuPont, AT&T i General Electric¹². Szerzej omówimy zespoły w rozdziale 18.

FABRYKA A SPRAWNOŚĆ

Ford (korzystając z rady eksperta w dziedzinie sprawności, Waltera Flandersa) w 1908 r. zakupił tereny w Highland Park, gdzie zamierzał wprowadzić w życie najnowocześniejsze poglądy dotyczące produkcji, zwłaszcza przedstawiane przez Fredericka W. Taylora. Zgodnie z przepowiedniami Taylora miały one doprowadzić do pełnej racjonalności procesu produkcyjnego. Pomysł polegał na podziale każdej funkcji na znacznie drobniejsze elementy, tak aby każdy z nich można było zmechanizować, przyspieszyć, a w końcu utworzyć z nich prostą linię produkcyjną, na której małe części stawałyby się stopniowo coraz większe. Proces produkcji zaczął się zmieniać na wiosnę 1913 r. Pierwszą nowoczesną linię montażową zastosowano do produkcji iskrownika. W przeszłości wysoko kwalifikowany robotnik robił iskrownik od początku do końca. Wprawny pracownik potrafił w ciągu dnia wykonać od 34 do 40 sztuk. Teraz istniała linia montażowa iskrowników, przy której 29 robotników wykonywało 29 odrębnych operacji. W poprzednim systemie potrzeba było 20 minut pracy na wyprodukowanie iskrownika; obecnie wymagało to jedynie 13 minut.

Ford ze swoimi ludźmi zaczął w podobny sposób racjonalizować pracę w pozostałych częściach fabryki. Wkrótce wprowadził podobny system w montażu silników i skrzyń biegów. Wreszcie w lecie 1913 r. zajęto się montażem całego samochodu. Montaż ten w wyniku przyspieszenia pozostałych elementów procesu produkcyjnego stał się wąskim gardłem. Dotychczas robotnicy możliwie szybko poruszali się wokół nieruchomego przedmiotu, czyli montowanego przez nich

¹¹ Ch.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, “Harvard University Press”, Cambridge, Mass. 1938.

¹² L. Bongiorno, A.Th. Palmer, J. Temes, *The Horizontal Corporation*, “Business Week”, 20 grudnia 1993, s. 76–83.



samochodu. Gdyby robotnicy mogli pozostawać na miejscu, a wykańczany samochód przesuwalby się kolejno od jednego do drugiego, traciliby mniej swojego czasu – czasu należącego do Forda.

Charles Sorensen, który stał się jednym z najważniejszych szefów produkcji u Forda, uruchomił linię montażową w hali fabrycznej, przeciągając podwozie Modelu T powoli za pomocą kołowrotu na długości około 75 m, ciągle dokonując pomiarów czasu trwania procesu. Za nim szło sześciu robotników, podnoszących części ze starannie rozmieszczonych stosów i mocujących te części do podwozia.

Wkrótce przemiany zaczęły następować jeszcze szybciej. Dzięki zainstalowaniu automatycznej taśmy przenośnikowej, Ford z czasem mógł montować samochód w ciągu 93 minut. Kilka lat wcześniej, w okresie montowania części na stacjonarnym podwoziu, rekordowy czas montażu samochodu przez jednego człowieka wynosił 728 godzin pracy. Członkowie kierownictwa u Forda uczcili swoje zwycięstwo przyjęciem w hotelu Pontchartrain w Detroit. Stosownie do okazji połączyli za pomocą łańcucha rowerowego prostą taśmę przenośnikową z pięciokonnym silnikiem i wykorzystali ją do podawania potraw wokół stołu jadalnego. Oddawało to nastrój, koleżeństwo i wiarę w siebie w tamtych wczesnych latach rozwoju.

Dziewiętnaście lat później, po wyprodukowaniu 15 mln samochodów, kiedy Ford niechętnie doszedł do wniosku, że trzeba wstrzymać produkcję Modelu T, majątek koncernu wynosił 673 mln USD. Był to nie tylko sukces firmy, ale i początek rewolucji społecznej. Sam Ford był przekonany, że doprowadził do przełomu korzystnego dla zwykłego człowieka. Pisał później: „Masowa produkcja poprzedza masową konsumpcję, która staje się możliwa przez obniżanie kosztów, co prowadzi zarówno do większej wygody użytkowej, jak i do dogodnych cen”.

Nic dziwnego, że cena Modelu T wciąż ulegała obniżeniu, od 780 USD w roku obrachunkowym 1910/1911 do 690 USD w roku następnym, potem do 600 USD, 500 USD, a w przeddzień wybuchu I wojny światowej do 360 USD. Po tej cenie Ford sprzedał 730041 samochodów, wyprzedzając wszystkich producentów samochodów na świecie.

Henry Ford, syn imigranta, a niegdyś terminator u mechanika, stał się naprawdę bogatym człowiekiem. Oczywiście, osiągnął to dzięki swojej przedsiębiorczości i dzięki skuteczności stosowanej przez niego teorii zarządzania w przemyśle. Jednakże zarówno jego postępowanie, jak i osobowość naraziły go na ataki ze strony tych, którzy krytycznie odnosili się do jego domniemanej postawy wobec tych „mas”, dla których udoskonalili i ze względu na które cenił swój Model T. Na przykład w szeroko rozreklamowanym podwojeniu przez niego płac robotników w 1914 r. niektórzy dostrzegli przełomowy krok we wzajemnych stosunkach między kierownictwem a robotnikami, zaś inni – sposób zmierzający do utrzymania paternalistycznej władzy Forda nad tymi, których środki na życie zależały od niego. Ponadto Ford uparcie sprzeciwiał się zakładaniu związków zawodowych w jego zakładach jeszcze długo po tym, kiedy jego główni konkurenci zawarli układy z organizacjami związkowymi. Na terenie fabryki policja zakładowa często prześladowała „agitatorów” związkowych. Wreszcie, po przegraniu referendum przeprowadzonego przez Krajową Radę Stosunków Pracowniczych (National Labor Relations Board – rządowy organ, ustanowiony w 1935 r. do ochrony prawa robotników do zawierania układów zbiorowych) Ford zawarł w 1941 r. umowę zbiorową z United Auto Workers (związkiem zawodowym pracowników przemysłu samochodowego).

SZKOŁA BEHAWIORALNA: ORGANIZACJA TO LUDZIE

Szkoła behawioralna: grupa naukowców zajmujących się dziedziną zarządzania, posiadających wykształcenie z zakresu psychologii, socjologii i pokrewnych dyscyplin, korzystająca ze swojej wszechstronnej wiedzy do przedstawiania skuteczniejszych sposobów kierowania ludźmi w organizacjach

Szkoła behawioralna powstała w części dlatego, że przy zastosowaniu klasycznego podejścia kierownicy nie zdołali zapewnić zadowalającej wydajności produkcji ani harmonii w miejscu pracy. Kierownicy przeżywali frustrację, gdyż pracownicy nie zawsze zachowywali się zgodnie z przewidywanymi lub racjonalnymi wzorcami postępowania. Wzrastało więc zainteresowanie udzielaniem pomocy kierownikom, by skuteczniej zajmowali się „ludzkim aspektem” ich organizacji. Kilku teoretyków starało się uzupełnić klasyczną teorię organizacji wiedzą zaczerpniętą z socjologii i psychologii.

RUCH STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA

Stosunki działania: sposób, w jaki kierownicy i inni pracownicy (lub nowo przyjęci) wzajemnie na siebie oddziałują

Często stosuje się pojęcie „**stosunków współdziałania**”¹³ na ogólne określenie sposobów wzajemnego oddziaływania kierowników i pracowników. Gdy kierowanie ludźmi pobudza do wydajniejszej i lepszej pracy, organizacja ma skuteczne stosunki współdziałania. Jeśli morale pracowników i wydajność pracy ulegają pogorszeniu, stosunki te w organizacji określa się jako nieskuteczne. Ruch stosunków współdziałania był wynikiem podejmowanych początkowo prób systematycznego wykrywania socjologicznych i psychologicznych czynników, prowadzących do powstania skutecznych stosunków między ludźmi.

EKSPERYMENTY HAWTHORNE. Ruch stosunków współdziałania powstał na gruncie słynnych badań nad zachowaniami ludzi w sytuacjach roboczych. Badania przeprowadzono w latach 1924–1933 w korporacji Western Electric. Z czasem zyskały one nazwę „eksperymentów Hawthorne”, gdyż wiele z nich przeprowadzono w zakładzie Hawthorne w pobliżu Chicago. Badania te rozpoczęły się od próby ustalenia wpływu warunków oświetlenia stanowiska pracy na wydajność pracowników, co było zagadnieniem w rodzaju tych, jakimi z pewnością mogliby się zainteresować Frederick Taylor i jego koledzy.

W jednym z początkowych eksperymentów podzielono pracowników na grupy doświadczalne, poddawane zamierzonym zmianom warunków oświetlenia, oraz grupy kontrolne, dla których przez cały czas utrzymywano oświetlenie na nie zmienionym poziomie. Wyniki doświadczeń nie były jednoznaczne. Gdy poprawiono oświetlenie dla grup doświadczalnych, ich wydajność wzrastała zgodnie z oczekiwaniami, chociaż w zmiennym stopniu. Jednakże tendencja do wzrostu wydajności utrzymywała się także wtedy, gdy pogarszano warunki oświetlenia. Co dziwniejsze, wydajność pracy grupy kontrolnej również wzrastała przy zmianie warunków oświetlenia grupy doświadczalnej, chociaż oświetlenia grupy kontrolnej nie poddano żadnym zmianom. Było jasne, że na wydajność pracy robotników wpływa jeszcze coś poza warunkami oświetlenia.

W nowej serii eksperymentów małą grupę pracowników umieszczono w odrębnej sali i stosowano wiele zmiennych: zwiększono wynagrodzenia, wprowadzono przerwy na odpoczynek o zmiennej długości, skrócono tydzień i dzień pracy. Badacze, pełniący funkcję brygadzystów, pozwalali też pracownikom na samodzielne wprowadzanie przerw na odpoczynek i zasięgali ich zdania co do innych zmian. Wyniki ponownie były niejednoznaczne. Wydajność pracy miała ogólnie tendencję wzrostową, ale w

¹³ J. Lutosławski zaproponował określenie *stosunki współdziałania* jako polski odpowiednik terminu *human relations*. Zob. J. Lutosławski, *Człowiek w przedsiębiorstwie przemysłowym*, WNT, Warszawa 1962, s. 9 (przyp. tłum.).

krótkich okresach wzrastała i malała w sposób przypadkowy. W trakcie tej serii eksperymentów włączyli się do nich Elton Mayo (1880–1949) i kilku jego współpracowników z Uniwersytetu Harvarda, w tym Fritz J. Roethlisberger i William J. Dickson.

W tych i kolejnych doświadczeniach Mayo i jego współtowarzysze doszli do wniosku, że wzrost wydajności został wywołany przez złożony łańcuch postaw. Grupy doświadczalne i grupy kontrolne zbiorowo odczuwały dumę z tego, że zostały wyróżnione, że poświęcono im szczególną uwagę. To stanowiło dla nich motywację do zwiększania wydajności. Życzliwy nadzór dodatkowo wzmocnił tę motywację. Badacze doszli do wniosku, że robotnicy będą usilniej pracować, jeżeli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i jeżeli pracownicy dozoru będą im poświęcać szczególną uwagę.

Zjawisko to z czasem nazwano **efektem Hawthorne**. Ponieważ grupa kontrolna nie była w szczególności nadzorowana ani też nie poprawiono jej warunków pracy, a mimo to jej wydajność wzrastała, niektórzy (w tym sam Mayo) sądzili, że wzrost wydajności pracy grupy kontrolnej był po prostu wynikiem szczególnej uwagi poświęcanej jej przez samych badaczy.

Badacze doszli także do wniosku, że na wzrost wydajności pracy wywierają ponadto wpływ nieformalne grupy robocze – społeczne środowisko pracowników. Dla wielu robotników Western Electric praca była nudna i pozbawiona znaczenia. Jednakże ich związki i przyjaźnie z kolegami, niekiedy kształtowane przez wspólną wrogość wobec „szefów”, nadawały pewne znaczenie ich życiu zawodowemu i stwarzały w jakimś stopniu ochronę przed kierownictwem. Z tych powodów naciski grupy wywierały silniejszy wpływ na poziom wydajności pracy niż żądania stawiane przez kierowników.

Mayo uznał zatem, że dawną koncepcję „człowieka racjonalnego”, motywowanego osobistymi potrzebami ekonomicznymi, należy uzupełnić koncepcją „człowieka społecznego”, motywowanego potrzebami społecznymi, pragnącego takich stosunków w pracy, które przynoszą zadowolenie, i reagującego w większym stopniu na naciski grupy roboczej niż na władzę kierownictwa¹⁴. Wszystkie te ustalenia mogą się dzisiaj wydawać oczywiste. Jeżeli jednak porównamy to, co za istotne uważali Mayo i jego współpracownicy, z tym, co za takie uważali Ford i Weber, to zrozumiemy, jak wielkie zmiany wniosły te koncepcje do teorii zarządzania.

OD STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA DO NAUK BEHAWIORALNYCH

Mayo i jego współpracownicy byli pionierami w zastosowaniu metody naukowej do badania ludzi w ich środowisku pracy. Późniejsi badacze, którzy uzyskali wszechstronne wykształcenie z zakresu nauk społecznych (psychologii, socjologii i antropologii), posługiwali się bardziej wyszukаныmi metodami badawczymi. Określano ich raczej jako „behawiorystów” niż jako „teoretyków stosunków współdziałania”.

Behawioryści wnieśli dwa nowe wymiary do nauk o zarządzaniu i organizacji. Po pierwsze, przedstawili bardziej wyrafinowane poglądy na istoty ludzkie i ich *motywacje* od poglądów Mayo i jemu współczesnych. Między innymi Abraham Maslow i Douglas McGregor pisali o „samorealizacji” ludzi¹⁵. Z prac tych autorów zrodziły się nowe

Efekt Hawthorne:
możliwość wzrostu
wydajności pracy
pracowników, którym
poświęca się szczególną
uwagę, po prostu ze
względu na tę uwagę;
jedną z interpretacji
wyników badań Eltona
Mayo i jego
współpracowników

¹⁴ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, MacMillan, Nowy Jork 1953; F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1939.

¹⁵ A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, Nowy Jork 1964; D. McGregor, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1960.

kierunki myśli o tym, jak można korzystnie kształtować stosunki w organizacjach. Ustalili oni także, że ludzie pragną czegoś więcej niż tylko „natychmiastowych” przyjemności czy nagród. Jeżeli ludzie kierują swoim życiem w złożony sposób, to ich stosunki w organizacjach powinny sprzyjać takiej złożoności.

Po drugie, behawioryści zastosowali metody badań naukowych do analizowania sposobów zachowywania się ludzi w organizacji jako całości. Klasycznym tego przykładem jest praca Jamesa Marcha i Herberta Simona z końca lat pięćdziesiątych¹⁶. March i Simon sformułowali setki zagadnień dotyczących wzorów zachowań w organizacjach wymagających naukowego zbadania, szczególnie dotyczących komunikowania się. Wywarli duży i trwały wpływ na dalszy rozwój teorii zarządzania.

Według Masłowa człowieka motywują dążenia do zaspokajania potrzeb układających się w pewną hierarchię. U podstawy znajdują się potrzeby fizjologiczne oraz bezpieczeństwa, zaś u góry potrzeby *ego* (na przykład potrzeba szacunku) oraz samorealizacji (na przykład potrzeba znaczenia i rozwoju własnej osobowości). Ogólnie biorąc, według Masłowa najpierw trzeba zaspokoić potrzeby niższego rzędu, zanim przystąpi się do zaspokajania potrzeb wyższych. Ze względu na to, że we współczesnym społeczeństwie wiele potrzeb niższego rzędu zaspokaja się w sposób rutynowy, większość ludzi motywują wyższe potrzeby *ego* i samorealizacji.

Niektórzy późniejsi behawioryści uznali, że nawet ten model w niewystarczającym stopniu wyjaśnia wszystkie czynniki motywujące ludzi w miejscu pracy. Argumentowali, że nie każdy w sposób możliwy do przewidzenia przechodzi od jednego poziomu potrzeb do następnego. Dla niektórych ludzi praca jest jedynie sposobem zaspokajania potrzeb niższych. Innych zadowala dopiero zaspokojenie ich potrzeb najwyższych; mogą nawet zdecydować się na pracę zagrażającą ich bezpieczeństwu, jeżeli w taki sposób zdołają osiągnąć swoje szczególne cele osobiste. Behawioryści ci dowodzą, że bardziej realistycznym modelem motywacji ludzkiej jest „człowiek złożony”. Skuteczny kierownik, korzystający z tego modelu, zdaje sobie sprawę z tego, że nie ma dwóch dokładnie takich samych ludzi i dostosowuje swoje sposoby oddziaływania na motywację poszczególnych osób odpowiednio do ich indywidualnych potrzeb.

W miarę tego, jak amerykańskie korporacje mają coraz częściej do czynienia z ludźmi z innych kręgów kulturowych, istotne jest, aby brać pod uwagę możliwość kształtowania teorii przez kulturę. Na przykład hierarchia potrzeb sformułowana przez Masłowa nie stanowi opisu uniwersalnego procesu motywacyjnego. W innych krajach hierarchia ta może się układać zupełnie inaczej, w zależności od narodowej skali wartości. W Szwecji za najważniejszą wartość uważa się jakość życia, zaś w Japonii i Niemczech najwyżej ceni się bezpieczeństwo.

McGregor spojrzął na koncepcję „człowieka złożonego” jeszcze z innego punktu widzenia. Wyróżnił dwa podstawowe założenia dotyczące ludzi i ich podejścia do pracy. Te dwa założenia, które określił jako **teorię X** i **teorię Y**, prowadzą do przeciwstawnych poglądów na stosunek ludzi do pracy w organizacjach. McGregor twierdzi, że kierownicy stosujący teorię X zakładają, iż ludzi trzeba wciąż nakłaniać do ponoszenia wysiłków w pracy. Natomiast kierownicy stosujący teorię Y przyjmują, że ludzie lubią pracować i chętnie podchodzą do pracy jako do sposobu rozwijania swoich twórczych uzdolnień.

Teoria Y jest przykładem zastosowania koncepcji „człowieka złożonego”. McGregor twierdził, że kierowanie według teorii Y zostało przytłumione przez wszechobecność teorii X w organizacjach w latach pięćdziesiątych. Łatwo zauważyć, że korzeni teorii X możemy się dopatrzeć w czasach stosowania naukowej organizacji pracy i w tych fabrykach, które korzystały z jej zasad. Zgodnie z koncepcjami



Teoria X:
według McGregora tradycyjny pogląd na motywację, według którego praca jest nieprzyjemna dla pracowników, dlatego też należy ich motywować siłą, pieniędzmi albo pochwałami

Teoria Y:
według McGregora założenie, że ludzie z natury są motywowani do pracy i do dobrego wykonywania zadań

¹⁶ J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.

McGregora dyrektor naczelny General Electric, Jack Welch, twierdzi, że ludzie muszą zapomnieć o dawnej koncepcji „szefa”; należy ją zastąpić świadomością, że kierownicy mają nowe obowiązki: doradzania grupie, zapewniania środków i pomagania w samodzielnym myśleniu. Powiada: „Zwyciężymy dzięki naszym myślom, a nie dzięki naszym batom i łańcuchom”.

SZKOŁA ILOŚCIOWA

Badania operacyjne:
matematyczne metody
budowania modeli,
analizy i rozwiązywania
problemów zarządzania;
noszą też nazwę *ilościowej*
teorii zarządzania

Na początku II wojny światowej Wielka Brytania stanęła wobec dramatycznej konieczności rozwiązywania nowych, złożonych problemów dotyczących sztuki wojennej. Stawką było przeżycie. Brytyjczycy utworzyli pierwsze zespoły **badania operacyjnych**, obejmujące naukowców z rozmaitych dziedzin. Dzięki połączeniu wiedzy matematyków, fizyków i innych naukowców zespoły badań operacyjnych opracowały wiele przełomowych rozwiązań w dziedzinie techniki i taktyki. Kiedy Amerykanie przystąpili do wojny, utworzyli – na wzór skutecznych zespołów brytyjskich – własne grupy badań operacyjnych do rozwiązywania podobnych problemów. Grupy te korzystały z pierwszych komputerów do przeprowadzania dziesiątków tysięcy obliczeń potrzebnych do rozwiązywania modeli matematycznych.

Po zakończeniu wojny stopniowo okazywało się, że badania operacyjne są przydatne również do rozwiązywania problemów pojawiających się w przemyśle. Wprowadzano do praktyki nowe technologie. Transport i komunikacja były coraz bardziej złożone. Wiązało się to z niezliczonymi problemami, których nie dało się rozwiązać konwencjonalnymi metodami. Coraz częściej zaczęto zwracać się do specjalistów badań operacyjnych o pomoc w wyszukiwaniu odpowiedzi na nowe problemy. Z biegiem lat procedury badań operacyjnych sformalizowano, nadając im bardziej ogólną nazwę **ilościowej szkoły zarządzania**.

Szkoła ilościowa:
stosowanie metod
matematycznych do
budowania modeli,
analizy i rozwiązywania
problemów zarządzania

Szkoła ilościowa zdobyła popularność w wyniku dwóch zjawisk, które wystąpiły po wojnie. Po pierwsze, wprowadzenie szybkich komputerów i możliwość łączenia ich w sieci stworzyły warunki pozwalające na zajęcie się kompleksowymi problemami organizacyjnymi, występującymi w dużej skali. Po drugie, Robert McNamara wdrożył w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych system ilościowego zarządzania do korporacji Ford Motor Co. (później zastosował taki sam system w swoim resorcie, kiedy został sekretarzem obrony w administracji prezydenta Johnsona).

Gdy tzw. cudowni chłopcy, protegowani McNamary, przejęli kierownicze stanowiska u Forda i w wielu innych przedsiębiorstwach w całym przemyśle amerykańskim, nastąpił rozkwit ilościowej szkoły zarządzania. Jeżeli będziesz, Czytelniku, pracował w organizacji, w której przetwarzanie dużej masy liczb jest głównym sposobem dochodzenia przez kierownictwo do decyzji i stanowi ich najważniejsze uzasadnienie, to możesz podziękować za to McNamarze i jego pokoleniu.

Obecnie, rozwiązywanie problemu według metod szkoły ilościowej rozpoczyna się od powołania mieszanego zespołu specjalistów z odpowiednich dziedzin w celu przeanalizowania problemu i zaproponowania kierownictwu określonego kierunku działania. Zespół buduje matematyczny model, który w kategoriach symbolicznych przedstawia wszystkie czynniki, wywierające wpływ na ten problem oraz występujące między nimi zależności. Przez zmianę wielkości zmiennych modelu (na przykład przez zwiększanie cen surowców) i przez analizowanie poszczególnych równań za pomocą komputera zespół może określić skutki każdej zmiany. W końcu przedstawia się kierownictwu obiektywną podstawę podjęcia decyzji¹⁷.

¹⁷ Ilościowe metody znalazły zastosowanie do rozwiązywania także innych problemów poza przemysłowymi. Na przykład Jay Forrester i współpracownicy zapoczątkowali próby symulacji

Szkoła ilościowa stworzyła całkowicie nowe sposoby traktowania czasu. Przy wyrafinowanych modelach matematycznych i komputerach przetwarzających wielkie ilości liczb popularnym zajęciem stało się prognozowanie przyszłości na podstawie teraźniejszości i przeszłości. Menedżerowie mogą się teraz zabawiać pytaniami w rodzaju: „A co się stanie, jeżeli przyszłość będzie się przedstawiać w taki a taki sposób?”, z którymi dawniejsze teorie zarządzania nie umiały sobie poradzić. Jednocześnie jednak szkoła ilościowa zwraca mniejszą uwagę na stosunki samoistnie występujące w organizacjach. Na ogół modele matematyczne nie traktują stosunków jako danych, które można dostatecznie łatwo zbierać i oceniać. Prowadzi to do krytyki, że szkoła ilościowa kładzie nacisk na tylko te aspekty przedsiębiorstwa, które można przedstawić za pomocą liczb, a pomija znaczenie ludzi i związków między nimi.

WSPÓŁCZESNE KIERUNKI W TEORII ZARZĄDZANIA

Teorie wywierają potężny wpływ. Im dłużej korzystamy z określonej teorii, tym wygodniej się z nią czujemy i tym rzadziej jesteśmy skłonni szukać dla niej alternatyw, chyba że same okoliczności zmuszają nas do zmiany. To wyjaśnia, dlaczego „nowoczesna” teoria zarządzania jest w istocie bogatą mozaiką wielu teorii, które przetrwały od co najmniej początków XX w. Jedną z korzyści płynących ze zrozumienia współczesnej popularności rozmaitych punktów widzenia jest to, że przygotowuje Czytelnika do korzystania z własnych doświadczeń organizacyjnych. Jeżeli w trakcie lektury tego rozdziału Czytelnikowi nie przypomnieli się rozmaite style zarządzania, z jakimi się spotkał, to na pewno przygotuje go ona na dzień, w którym zacznie pracować dla kierownika wyznającego „ilościową szkołę”, podległego z kolei szefowi kierującemu się jedną z opisanych niżej teorii! A jeżeli Czytelnik już miał do czynienia z takimi kierownikami, lektura pomoże mu zrozumieć ich punkt widzenia.

Chociaż nie da się przewidzieć, czego będą się uczyć przyszłe pokolenia, możemy obecnie wyróżnić przynajmniej trzy dalsze podejścia do teorii zarządzania, których znaczenie może wzrastać. Są nimi: kierunek systemowy, kierunek sytuacyjny i to, co nazywamy kierunkiem dynamicznego zaangażowania.

KIERUNEK SYSTEMOWY

Kierunek systemowy: pogląd, że organizacja jest jednolitym, ukierunkowanym systemem składającym się z wzajemnie powiązanych części

W kierunku systemowym zamiast zajmowania się poszczególnymi segmentami organizacji z osobna traktuje się ją jako jednolity, celowy system, złożony z wzajemnie powiązanych części. Pozwala to kierownikowi spojrzeć na organizację jako całość, stanowiącą zarazem część szerszego otoczenia zewnętrznego (rozdział 3). Z teorii systemów wynika, że działalność dowolnego segmentu systemu w mniejszym czy większym stopniu wpływa na działalność każdego innego segmentu¹⁸.

Na przykład szef produkcji w zakładzie wytwórczym woli mieć do czynienia z długimi, nie przerwany seriami jednakowych wyrobów, aby utrzymać maksymalną wydajność i obniżyć koszty wytwarzania. Natomiast kierownik marketingu, chcąc dysponować możliwością oferowania klientom szybkiej dostawy różnorodnych wyrobów, wolałby raczej, aby program produkcji był elastyczniejszy, co umożliwiłoby

funkcjonowania całych przedsiębiorstw. Wraz z innymi opracował symulację działalności gospodarczej krajów Trzeciego Świata, a nawet systemu światowego jako całości. Zob. J. Forrester, *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1961 oraz *World Dynamics*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1979; D.L. Meadows i in., *Granice wzrostu*, PWE, Warszawa 1973.

¹⁸ Zob. *Ogólna teoria systemów*, pod red. G.J. Klira, WNT, Warszawa 1976 (przyp. tłum.).

realizację w krótkim czasie zamówień na specjalne żądanie. Szef produkcji o **orientacji systemowej** podejmuje decyzje o programie produkcyjnym dopiero po rozpoznaniu ich wpływu na inne wydziały i na całą organizację.

W kierunku systemowym chodzi o to, że kierownicy nie mogą w swoich działaniach ograniczać się do tradycyjnego schematu organizacyjnego. Muszą włączyć swój wydział do całej organizacji. W tym celu nie tylko muszą komunikować się z innymi pracownikami i działami, ale często także z przedstawicielami innych organizacji. Oczywiście, kierownicy o orientacji systemowej uwzględniają w swojej działalności znaczenie wzajemnych stosunków z innymi ludźmi, komórkami i jednostkami organizacyjnymi.

NIEKTÓRE PODSTAWOWE POJĘCIA

Wiele pojęć ogólnej teorii systemów trafia do języka zarządzania. Kierownicy powinni znać słownik systemowy, aby mogli się na bieżąco orientować we współczesnych poglądach.

PODSYSTEMY. Części, z których składa się cały system, noszą nazwę podsystemów. Każdy system można traktować jako podsystem jeszcze większej całości. Na przykład wydział jest podsystemem zakładu, który jest z kolei podsystemem przedsiębiorstwa, będącego podsystemem konglomeratu albo sektora, stanowiącego podsystem gospodarki narodowej, a ten jest podsystemem systemu światowego.

Synergia:

sytuacja, w której całość jest większa od zwykłej sumy jej oddzielnych części; w kategoriach organizacyjnych synergia oznacza, że wydziały, które współpracują ze sobą, są efektywniejsze, niż gdyby funkcjonowały w izolacji

System otwarty:

system, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem

System zamknięty:

system, w którym nie występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem

Granice systemu:

granice oddzielające każdy system od jego otoczenia. W systemie zamkniętym są sztywne, w otwartym – elastyczne

SYNERGIA. **Synergia** oznacza, że całość jest większa od zwykłej sumy jej oddzielnych części. W kategoriach organizacyjnych synergia oznacza, że współpraca i wzajemne oddziaływanie odrębnych działów w organizacji prowadzą do większej ich efektywności, niż gdyby każdy działał w oderwaniu od innych. Na przykład w małej firmie większą sprawność zapewni współpraca każdego wydziału z jednym działem finansowym niż utrzymywanie przez każdy z tych wydziałów własnej komórki finansowej.

SYSTEMY OTWARTE I ZAMKNIĘTE. **System otwarty** to taki, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem; w **systemie zamkniętym** nie ma takiego oddziaływania. We wszystkich organizacjach występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem, jednakże jego natężenie jest zróżnicowane. Na przykład wytwórnia samochodów jest systemem znacznie bardziej otwartym niż klasztor albo więzienie.

GRANICE SYSTEMU. Każdy system ma **granice**, które oddzielają go od otoczenia. W systemie zamkniętym granice te są sztywne, w otwartym – elastyczniejsze. W ostatnich latach granice systemów wielu organizacji stają się coraz elastyczniejsze. Na przykład koncerny naftowe, które chciałyby przystąpić do wierceń podmorskich, muszą w coraz większym stopniu uwzględniać publiczną troskę o ochronę środowiska. Amerykańskie społeczności wymagają od przedsiębiorstw coraz większego poczucia odpowiedzialności za środowisko naturalne. Na przykład miasto Santa Rosa w Kalifornii, liczące 125 tys. mieszkańców, traktuje odprowadzanie do atmosfery gazów odpadowych jako potencjalne przestępstwo¹⁹.

PRZEPŁYW. W systemie następuje **przepływ** informacji, materiałów i energii (w tym energii ludzkiej), które wchodzą do systemu *na wejściu* (na przykład jako surowce),



Przepływy:

ruch takich elementów, jak informacje, materiały i energia, wchodzących do systemu i wychodzących z niego

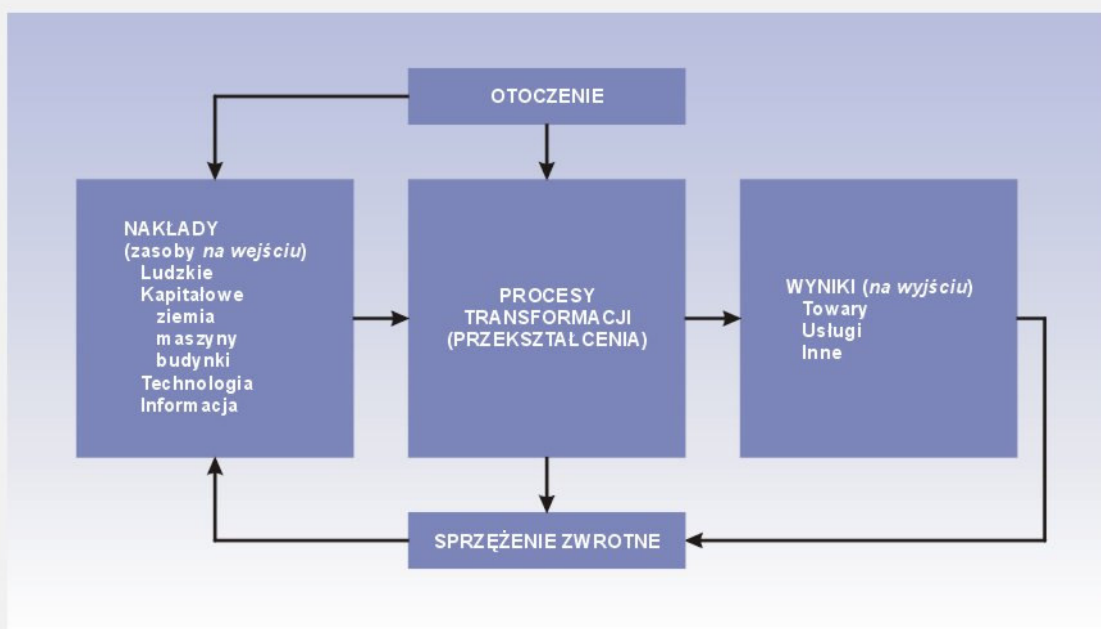
¹⁹ M. Cetron, *An American Renaissance in the Year 2000*, "The Futurist", kwiecień-maj 1994, s. 11; J. Cohen, Earth, "OMNI", styczeń 1993, s. 24.

ulegają procesom przekształcenia wewnątrz systemu (operacjom, które je przetwarzają) i opuszczają system *na wyjściu* (jako wyroby lub usługi).

Sprzężenie zwrotne:
element systemu kontroli,
w którym informacje
o wynikach działania są
przekazywane danej
jednostce, co umożliwia
analizę i korygowanie
przebiegu prac

SPRZĘŻENIE ZWROTNE. **Sprzężenie zwrotne** jest kluczem do kontroli systemów. W miarę postępu operacji w systemie przekazuje się poprzez sprzężenie zwrotne informacje do odpowiednich osób albo do komputera w celu oceny przebiegu prac i w razie potrzeby – jego skorygowania. Kiedy na przykład Aluminum Company of America (Alcoa) zaczęła przekazywać informacje zwrotne o produkcji do hal fabrycznych, robotnicy w wytwórni magnezu w Addy w stanie Waszyngton szybko zaczęli wyszukiwać sposoby usprawnienia operacji, podnosząc wydajność o 72%²⁰. Na rysunku 2-2 przedstawiono przepływy informacji, materiałów i energii oraz sprzężenie zwrotne w systemie otwartym.

Rysunek 2-2 Przepływy i sprzężenie zwrotne w systemie otwartym



Teoria systemów zwraca uwagę na dynamiczny i wzajemnie powiązany charakter organizacji oraz zadań kierowniczych. W ten sposób stwarza ramy planowania działań i przewidywania ich bezpośrednich oraz dalekosiężnych skutków, a zarazem umożliwia zrozumienie nie przewidzianych konsekwencji w miarę ich pojawiania się. Posługując się systemowym podejściem, naczelny dyrektor łatwiej może utrzymywać równowagę między potrzebami poszczególnych części przedsiębiorstwa a potrzebami i celami całej firmy.

²⁰ H. Gleckman, J. Carey, R. Michell, T. Short, Ch. Rouch, *The Technology Payoff*, "Business Week", 14 czerwca 1993, s. 57–68.

KIERUNEK SYTUACYJNY

Cieszący się międzynarodową sławą ekonomista Charles Kindleberger zwykł mawiać swoim studentom w Massachusetts Institute of Technology, że właściwą odpowiedzią na każde naprawdę ciekawe pytanie w ekonomii jest: „To zależy”. Mówił dalej, że zadanie ekonomisty polega na ustaleniu, *od czego to zależy* i w jaki sposób.

„To zależy” jest także właściwą odpowiedzią na ważne pytania w zarządzaniu. Teoria zarządzania stara się określić możliwe do przewidzenia związki między sytuacjami, działaniami i wynikami. Nic dziwnego, że jeden ze współczesnych kierunków zarządzania dąży do zintegrowania różnych szkół teorii zarządzania, skupiając uwagę na współzależnościach poszczególnych licznych czynników związanych z sytuacją kierowniczą.

Kierunek sytuacyjny: pogląd, że technika kierownicza, najlepiej przyczyniająca się do osiągnięcia celów organizacji, może być różna w rozmaitych sytuacjach lub warunkach

Kierunek sytuacyjny jest wynikiem prac kierowników, konsultantów i badaczy, którzy starali się wykorzystać koncepcje głównych szkół teorii zarządzania w sytuacjach rzeczywistych. Szukali wyjaśnień, dlaczego metody bardzo skuteczne w jednej sytuacji zawodziły w innej. Zwolennicy kierunku sytuacyjnego mieli logiczną odpowiedź na wszystkie takie pytania: wyniki są odmienne, bo sytuacje się różnią; technika skuteczna w jednym wypadku niekoniecznie musi być odpowiednia w innych.

Zgodnie z kierunkiem sytuacyjnym zadaniem kierownika jest ustalenie, jaka metoda **w danej sytuacji, w określonych warunkach i w danym czasie** najlepiej posłuży do osiągnięcia przyjętych przez kierownictwo celów. Na przykład jeżeli trzeba skłonić robotników do zwiększenia wydajności pracy, zwolennik teorii klasycznej może zaproponować wprowadzenie nowego systemu upraszczania pracy. Behawiorysta może zaś dążyć do stworzenia klimatu motywującego z psychologicznego punktu widzenia i zastosować metodę taką, jak **wzbogacanie pracy** – czyli stawiać zadania zróżnicowane pod względem zakresu i odpowiedzialności, przyznając robotnikowi większą samodzielność w podejmowaniu decyzji. Natomiast kierownik uznający kierunek sytuacyjny zapyta: „Która metoda **zadziała tu najskuteczniej?**”. Jeżeli robotnicy mają niskie kwalifikacje, a możliwości szkolenia oraz zasoby są ograniczone, najlepszym rozwiązaniem będzie uproszczenie pracy. Jeżeli jednak kierownik ma do czynienia z wysoko kwalifikowanymi robotnikami, dumnymi ze swoich umiejętności, skuteczniejszy może się okazać program wzbogacania pracy.

Kierunek sytuacyjny stanowi ważny zwrot we współczesnej teorii zarządzania, bo zajmuje się konkretnym zbiorem zależności organizacyjnych w szczególnych warunkach, w których zbiór ten występuje.

WCHODZENIE W OKRES DYNAMICZNEGO ZAANGAŻOWANIA

W dzisiejszym świecie organizacji i zarządzania, pod koniec XX w., odziedziczyliśmy wszystkie omówione teorie. Stosuje się je w warunkach gwałtownych zmian i głębokich rozważań, w jaki sposób zarządzanie i organizacje będą się rozwijać w nadchodzącym wieku. U podstaw tych przemyśleń, dokonywanych jednocześnie na wiele sposobów, mieszczą się nowe koncepcje wzajemnych stosunków i czasu.

W miarę zacierania się granic między kulturami oraz w miarę tego, jak nowa technika telekomunikacyjna umożliwia myślenie o świecie jako o „globalnej wiosce”, gwałtownie rozszerza się zakres stosunków międzynarodowych i międzykulturowych.

Dynamiczne zaangażowanie:
pogląd, że czas i wzajemne
stosunki między ludźmi
zmuszają kierownictwo do
ponownego przemyślenia
tradycyjnych poglądów
wobec ciągłych,
gwałtownych zmian

Raptownie przyspiesza się tempo działalności organizacyjnej. Tendencje te wskazują na wyższy stopień **intensywności** w organizacjach i zarządzaniu dnia dzisiejszego.

Aby podkreślić intensywność współczesnych wzajemnych stosunków organizacyjnych oraz intensywność nacisków wywieranych przez czas na te stosunki, nazywamy ten nurt nowej teorii zarządzania kierunkiem **dynamicznego zaangażowania**. „Dynamiczne zaangażowanie” to nasze własne sformułowanie. W okresie, w którym teorie ulegają zmianom, często tak się zdarza, że ktoś nadaje nazwę nowej teorii dopiero na samym końcu. Używamy terminu *dynamiczne zaangażowanie* na określenie współczesnych tendencji w myśli i dyskusjach o zarządzaniu i organizacjach. Bardzo możliwe, że za dwadzieścia lat, w pełnym rozkwicie swojej zawodowej działalności w organizacjach, czytelnicy, wspominając ten okres rozwoju teorii, posłużą się jakąś inną nazwą.

Przymiotnik „dynamiczny” – w przeciwieństwie do „statycznego” – wskazuje na ciągłą zmianę, wzrost i działanie. Zaangażowanie – w przeciwieństwie do obojętności – oznacza silne wiązanie się z innymi ludźmi. Uważamy zatem, że termin **dynamiczne zaangażowanie** najlepiej wyraża skupianie się większości skutecznych współczesnych menedżerów na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz ich szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie.

Przez ogólne określenie „dynamiczne zaangażowanie” rozumie się sześć różnych zagadnień dotyczących teorii zarządzania. Aby podkreślić ich znaczenie dla zrozumienia zarządzania w latach dziewięćdziesiątych i następnych, a także by uwypuklić występujące między nimi różnice, poświęcamy każdemu z nich odrębny rozdział w części II.

ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO NATURALNE (rozdział 3)

Kierunek dynamicznego zaangażowania uwzględnia to, że środowisko organizacji nie jest jakimś zbiorem trwałych, bezosobowych sił. Jest raczej złożoną, dynamiczną siecią ludzi wzajemnie na siebie oddziałujących. Kierownicy muszą zatem nie tylko zwracać uwagę na własne sprawy, ale także rozumieć, co jest ważne dla innych kierowników w tej i w innych organizacjach. Wzajemne oddziaływania kierowników prowadzą do wspólnego tworzenia warunków, w których ich organizacje będą rozkwitać albo zmagać się z trudnościami. Opracowana przez Michaela Portera teoria strategii konkurencji skupia uwagę na tym, w jaki sposób menedżerowie mogą wpływać na warunki w danym sektorze, gdy wzajemnie na siebie oddziałują jako rywale, nabywcy, dostawcy itd. Inny nurt dynamicznego zaangażowania, prezentowany zwłaszcza przez Edwarda i Jean Gerner Steedów w książce *Management for a Small Planet (Zarządzanie na małej planecie)*, plasuje w centrum uwagi teorii zarządzania względy ekologiczne.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA (rozdział 4)

Menedżerowie, uznający kierunek dynamicznego zaangażowania, zwracają dużą uwagę na wartości, którymi kierują się ludzie w ich organizacjach, na kulturę korporacji, która ucieleśnia te wartości, i na wartości uznawane przez ludzi spoza organizacji. Koncepcja ta zyskała rozgłos po opublikowaniu w 1982 r. książki Thomasa Petersa i Roberta Watermana *In Search of Excellence (W dążeniu do doskonałości)*. Na podstawie badań przeprowadzonych w „doskonałych” przedsiębiorstwach Peters i Waterman doszli do wniosku, że „najefektywniejsze firmy tworzą szeroką, wzniosłą,

wspólną kulturę, będącą logiczną podstawą odniesienia do poszukiwania przez dynamicznych ludzi odpowiednich zmian”²¹.

Robert Solomon rozwinął tę myśl, wskazując, że menedżerowie muszą wykazać się cywilną odwagą, stawiając na pierwszym miejscu w swoich dążeniach **doskonałość**. W dynamicznym zaangażowaniu nie wystarczy, aby menedżerowie postępowali tak jak zawsze, bądź aby zadowalali się dotrzymywaniem kroku swoim konkurentom. Hasłem organizacji w latach dziewięćdziesiątych stało się ciągłe dążenie do doskonałości. Wartości, w tym doskonałość, są kategoriami etycznymi, zatem kierunek dynamicznego zaangażowania przenosi etykę z obrzeża teorii zarządzania do jej sedna.

GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE (rozdział 5)

Kierunek dynamicznego zaangażowania uwzględnia to, że w latach dziewięćdziesiątych przed każdym menedżerem otwiera się cały świat. Przy funkcjonowaniu światowych rynków finansowych przez 24 godziny na dobę i przy możliwości dotarcia w każdej chwili do najodleglejszych zakątków świata, menedżerowie przygotowujący się do zarządzania w XXI w. muszą się uważać za obywateli świata. Zwraca na to uwagę Kenichi Ohmae, opisując „świat bez granic”, w którym menedżerowie traktują wszystkich klientów jako „jednakowo odległych” od ich organizacji²².

Najlepiej można przedstawić zmiany, jakie nastąpiły, na prostym przykładzie. Jeżeli zajrzymy do autobiografii Alfreda Sloana, do części opisującej jego działalność jako przewodniczącego rady General Motors w latach czterdziestych, to zobaczymy, że bardzo niewiele miejsca poświęcił sprawom międzynarodowym. I było to słuszne w tamtym czasie i miejscu. Kiedy jednak dzisiaj włączymy program telewizji CNN, zauważymy, że prezenterzy w ogóle nie używają wyrazu „zagraniczny”. Albo spójrzmy na afisz w salonie wystawowym Hondy, na którym stwierdza się, że myśl o „amerykańskim samochodzie” nie ma sensu w epoce, gdy każdy samochód składa się z części produkowanych przez ludzi na całym świecie.

TWORZENIE I PRZEKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI (rozdział 6)

Menedżerowie, zwolennicy kierunku dynamicznego zaangażowania, wciąż poszukują sposobów na wyzwolenie twórczego potencjału własnego i swoich pracowników. Coraz częściej teoretycy namawiają menedżerów do przemyślenia tradycyjnych struktur organizacyjnych, do których przywykli. Na czele znów znalazł się Peters. Jego koncepcja „zarządzania wyzwolonego” (liberation management) kwestionuje sztywne struktury organizacyjne, tłumiące u ludzi twórczość. Bohaterowie Petersa osiągają powodzenie pomimo istnienia takich struktur²³. Książka Michaela Hammera i Jamesa Champy’ego, zawierająca koncepcję **reengineeringu**, radykalnego przeprojektowania organizacji, stała się bestsellerem. Obaj autorzy zachęcają menedżerów do przemyślenia samej istoty procesów funkcjonowania organizacji i do zastąpienia tych procesów, które stają się przeszkodą na drodze do sprawności organizacyjnej, nowymi.

Reengineering:
następuje wtedy, kiedy
organizacja przeprowadza
głęboką samoocenę tego,
co się w niej w ogóle dzieje

²¹ Th.J. Peters, R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, Nowy Jork 1982, s. 51.

²² K. Ohmae, *The Borderless World*, Harper Business, Nowy Jork 1990, s. 17.

²³ Jeden z podtytułów u Petersa stanowił dla nas impuls do posłużenia się określeniem „dynamiczne zaangażowanie”. Th.J. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for The Nanosecond Nineties*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1992.

KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ (rozdział 7)

Menedżerowie, którzy są zwolennikami kierunku dynamicznego zaangażowania, dostrzegają, że różne punkty widzenia i odmienne wartości wnoszone do ich organizacji przez ludzi wywodzących się z rozmaitych kultur nie tylko są po prostu faktem, ale mogą też wносить wiele dobrego.

Joanne Martin zapoczątkowała kulturową analizę organizacji. Wyjaśnia w niej, w jaki sposób różnice kulturowe stawiają współczesnym kierownikom wyzwania nie mające precedensu. Charles Taylor jest wybitnym przedstawicielem tzw. ruchu wspólnoty (communitarian movement). Taylor twierdzi, że ludzie mogą zachować swoje poczucie wyjątkowości – swoją autentyczność – jedynie ceniąc to, co mają wspólnego z innymi ludźmi w organizacjach i w społecznościach, w których żyją. Cornel West zwraca uwagę na różne kultury samym tytułem swojej książki *Race Matters* (*Sprawy rasy*). Martin, Taylor i West pragną, żebyśmy dostrzegali korzyści płynące z rozumienia i akceptowania różnic między ludźmi. Żadne z nich nie twierdzi jednak, że akceptowanie rozmaitych kultur jest łatwe. Wielokulturowość staje się ruchomym celem w miarę tego, jak coraz więcej ludzi uświadamia sobie własne tradycje i więzi kulturowe. Tu właśnie wyraźnie zbiegają się „dynamiczność” i „zaangażowanie” w naszych wyobrażeniach o organizacjach XXI w.

JAKOŚĆ (rozdział 8)

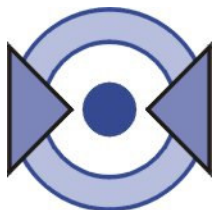
Zgodnie z kierunkiem dynamicznego zaangażowania w słowniku każdego kierownika powinno się znaleźć pojęcie kompleksowego zarządzania jakością (Total Quality Management - TQM). Wszyscy kierownicy powinni myśleć o tym, w jaki sposób należy prowadzić każdy z procesów organizacyjnych, aby zapewniać dostarczanie wyrobów odpowiadających coraz bardziej wymagającym klientom i spełniających konkurencyjne normy. Według tych poglądów pozytywnymi ubocznymi produktami nastawienia na jakość mogą być silne i trwałe związki między ludźmi. TQM nadaje zarządzaniu jeszcze jeden dynamiczny wymiar, gdyż jakość także jest zawsze ruchomym celem.

Dynamiczne zaangażowanie stanowi przykład zmieniającego się oblicza teorii zarządzania. Nie każdy z naukowców, o których wspomnieliśmy w tym zarysie opisu dynamicznego zaangażowania, uważa siebie za teoretyka zarządzania. Niektórzy są filozofami, inni politologami. Pragniemy tu wskazać na ważną naukę, płynącą z powyższego przeglądu teoretyków dynamicznego zaangażowania.

Kierunek dynamicznego zaangażowania wymaga od nas traktowania organizacji i zarządzania jako integralnych składników współczesnego społeczeństwa światowego. W teorii zarządzania nie zawsze było to traktowane jako pewnik. Kiedy jednak usunie się bariery między organizacjami a światem w szerszym wymiarze, w zagadnieniach dotyczących teorii i stosunków zarządzania zaczynają odgrywać rolę liczne nowe czynniki.

PAMIĘTAJ, ABY SIĘ ZMIENIAĆ WRAZ ZE ZMIANĄ CZASÓW

W rozdziale tym odkryliśmy dwie nowe sprawy. Po pierwsze, teoretycy w dowolnej dziedzinie zazwyczaj są wytworem swojej epoki. Po drugie, teorie zarządzania, jak wszystkie teorie, ewoluują, by odzwierciedlać codzienne realia i zmieniające się warunki. Z tych samych względów kierownicy muszą zwracać uwagę



na zmieniające się warunki i wykazywać się skłonnością do wprowadzania zmian. Jeżeli tego zaniechają, prześcigną ich bardziej elastyczni konkurenci.

Obie te myśli odnoszą się do Henry'ego Forda, człowieka, który śmiało przyswoił sobie koncepcje naukowej organizacji pracy, rewolucjonizując przy tym przemysł samochodowy i społeczeństwo.

Jednakże wiele z metod postępowania Forda miało konserwatywny charakter i nie uwzględniało reakcji na zachodzące zmiany. Ford utracił z czasem swoją dominację na rynku samochodowym na rzecz przedsiębiorstw, których teorie i praktyka zarządzania były znacznie bardziej dalekowzroczne. Na przykład w wyniku wrogiej postawy wobec banków Ford przez całe życie nie zgadzał się na to, by ktoś z zewnątrz inwestował w jego koncern; zaciągał kredyty jedynie wówczas, gdy było to absolutnie niezbędne, i wolał finansować działalność przedsiębiorstwa jedynie z własnych zysków. Nie zwracał też uwagi na dynamikę przemysłu, którego w dużej mierze sam był twórcą. Chociaż założył filie do obsługi rosnącego rynku europejskiego, przez długi okres nie chciał słuchać rad kierowników, by przebroić fabryki i wprowadzić hamulce hydrauliczne oraz silniki sześć- i ośmiocylindrowe; odrzucał też sugestie kierowników dotyczące udoskonalenia techniki przekładniowej i przenoszenia mocy. Odkładał nawet wprowadzenie do swoich wyrobów różnych kolorów (Ford wolał, by jego samochody były czarne). Jego brak zainteresowania życzeniami klientów, dotyczącymi komfortu i stylizacji samochodów, z czasem pozbawił go przewodniej roli w przemyśle samochodowym. Rolę tę przejął General Motors – konglomerat stworzony z 20 rozmaitych firm przez Williama Duranta i następne pokolenie organizatorów amerykańskiego przemysłu.

Poza rok 2000

PRZEDSIĘBIORSTWO SKŁADAJĄCE SIĘ Z BIZNESMENÓW

Przez przeważającą część XX w. do określania stosunków między ludźmi w miejscu pracy posługiwano się takimi sformułowaniami, jak brygadzysta – robotnik, kierownik – pracownik, firma – związek zawodowy albo my – oni. Zakładano, że właściciele i menedżerowie będą kierować firmą, a robotnicy będą wykonywać polecenia. Ze względu na dynamiczne zmiany, zachodzące w ciągu ostatnich 20 lat na rynkach, wielu ludzi zaczyna wątpić, czy ten stary sposób myślenia jeszcze jest skuteczny. Odpowiedź można po części znaleźć w historii tych amerykańskich przedsiębiorstw, które zbankrutowały, i innych, które przeżywają ogromne trudności.

Tymczasem wielu menedżerów-pionierów zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach przestało zwracać uwagę na stare koncepcje – podobnie zresztą jak i na najnowsze, takie jak kompleksowe zarządzanie jakością. Menedżerowie ci mają całkowicie odmienne poglądy na przedsiębiorstwo i odmienny sposób organizowania pracy, w którym podział „my i oni” należy do przeszłości. Mimo wszystkich różnic – a jest ich wiele – kluczem do tego jest nie przedsiębiorstwo składające się z pracowników i kierowników, ale przedsiębiorstwo składające się z biznesmenów.

Przedsiębiorstwa nowej generacji są rozproszone po całych Stanach Zjednoczonych. Przykładami takich firm są: Wabash National, producent przyczep samochodowych, firma ubezpieczeniowa LifeUSA i Springfield Remanufacturing Corp., przedsiębiorstwo wykonujące kapitalne remonty silników. Do większych firm w tym ruchu należą linie lotnicze Southwest Airlines



i Wal-Mart. Niektóre są małe, jak zatrudniające 18 ludzi Jamestown Advanced Products, wytwarzające części metalowe. Ich wspólną cechą jest sposób prowadzenia działalności i myślenia o niej – z gruntu odmienny od innych. Kluczowy element to nowy pogląd na sposób współdziałania ludzi w firmie. Według koncepcji stworzonej przez przedsiębiorstwa nowej generacji wyrzuca się za okno tradycyjną piramidę organizacyjną. Każdy zostaje wyzwolony, aby myślał tak jak właściciel, i taka postawa staje się częścią codziennego życia. W Wal-Mart współpracownicy (wszyscy będący udziałowcami firmy) otrzymują tygodniowe i miesięczne sprawozdania z wyników osiąganych przez sklepy, w tym dane dotyczące takich szczegółów, jak marże zysku na poszczególnych towarach i terminowość dostaw. W hucie stali Chaparral wynagrodzenie zależy od indywidualnej wydajności i od zysków firmy, a pracowników zachęca się, by sami projektowali swoją organizację pracy. W Southwest Airlines dostarcza się wszystkim pracownikom takich podstawowych danych o efektywności, jak liczba pasażerokilometrów i zużycie paliwa, a także przekazuje tradycyjne sprawozdania zysków i strat. Każdą z tych firm wielokrotnie uhonorowano za ich jakość i osiągnięte sukcesy.

Wiele współczesnych organizacji może zechce zapoznać się z tymi nowymi poglądami organizacyjnymi, by utrzymać konkurencyjność na ciągle zmieniającym się rynku i przygotować się do przyszłości, zbliżającej się w niesłychanie szybkim tempie²⁴.

PODSUMOWANIE

1. Opisać warunki, w których zaczęła powstawać teoria organizacji i zarządzania.

Ludzie od tysięcy lat planowali cele, dążyli do ich osiągnięcia w ramach organizacji i dokonywali najrozmaitszych wyczynów. Jednakże powszechnie uważa się, że teoria zarządzania jest zjawiskiem stosunkowo nowym, które pojawiło się w XIX w. wraz z uprzemysłowieniem Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych.

2. Opisać, w jaki sposób teoria zarządzania może być przydatna.

Teoria zarządzania, jak każda teoria społeczna, stwarza trwały punkt odniesienia do porządkowania doświadczeń ludzi. Umożliwia im skuteczne przekazywanie tych aspektów zarządzania i organizacji, które uważają za istotne. Ze względu zaś na to, że teorie mogą nie zawierać wszystkich odpowiedzi, zachęca nas to do poszukiwania dalszej wiedzy.

3. Rozróżniać szkoły: naukowej organizacji pracy, klasycznej teorii organizacji, behawioralną i ilościową.

Celem naukowej organizacji pracy było ustalenie w sposób naukowy najlepszej metody wykonywania każdego zadania oraz doboru, szkolenia i motywowania robotników. Klasyczna teoria organizacji była wynikiem konieczności kierowania złożonymi organizacjami i koncentrowała się na zarządzaniu, usiłując wyodrębnić zasady i umiejętności, od których zależy skuteczność zarządzania. Szkoła behawioralna powstała w wyniku prób lepszego zrozumienia robotników i kierowania nimi, przy wykorzystaniu wiedzy zaczerpniętej z psychologii i socjologii. Szkoła ilościowa pojawiła się dzięki rozpowszechnieniu się

²⁴ J. Case, *A Company of Businesspeople*, "IMC", kwiecień 1993, s. 79–83.

komputeryzacji; polega na wykorzystaniu metod matematycznych do budowy modeli problemów kierowniczych, ich analizowania i rozwiązywania.

4. Rozróżniać historyczne warunki, w których powstawały: kierunek systemowy, kierunek sytuacyjny i kierunek dynamicznego zaangażowania.

Te kierunki, w większym stopniu integrujące, są przydatne przy rozpatrywaniu zarządzania w dzisiejszym, szybko zmieniającym się świecie, gdzie zmiana jest zjawiskiem stałe występującym, a wzajemne stosunki (wewnątrz i na zewnątrz organizacji) są liczniejsze i bardziej złożone niż kiedykolwiek przedtem. W takich warunkach kierunek systemowy pozwala kierownikowi spojrzeć na organizację jako na całość i jako na część większego środowiska zewnętrznego. Kierunek sytuacyjny skupia uwagę na współzależności wielu czynników występujących w sytuacji kierowniczej. Kierunek dynamicznego zaangażowania stanowi coraz większe wyzwanie dla naszego sposobu myślenia o zarządzaniu i o organizacjach w przededniu XXI w.

PYTANIA KONTROLNE

1. Dlaczego poznawanie teorii jest ważne?
2. Jakie czynniki środowiskowe wywarły wpływ na powstanie i rozwój następujących szkół teorii zarządzania: naukowej organizacji pracy, klasycznej, behawioralnej i ilościowej?
3. W jakim stopniu trafne jest dzisiaj założenie Taylora, że kierownictwo i robotnicy działają we wspólnym interesie? Dlaczego?
4. Dlaczego Follett uważała, że wolność osobista i samokontrola powinny być wynikiem działalności w grupie?
5. Które z zasad zarządzania Fayola można zaobserwować w praktyce dzisiejszych organizacji?
6. Co to jest „efekt Hawthorne” i dlaczego jest ważny dla kierowników?
7. Pod jakimi względami ilościowa szkoła zarządzania różni się od szkoły behawioralnej?
8. Gdzie możemy dzisiaj zaobserwować w organizacjach praktyczne zastosowania teorii ilościowej?
9. Na czym według kierunku sytuacyjnego polega główne zadanie kierownika?
10. Jakie założenia dotyczące współczesnego świata różnią kierunek dynamicznego zaangażowania od innych teorii zarządzania przedstawionych w tym rozdziale?

KLUCZOWE TERMINY

Teoria

Naukowa organizacja pracy

System różnicowych stawek
akordowych

Klasyczna teoria organizacji

Biurokracja

Strefa obojętności

Szkoła behawioralna

Stosunki współdziałania

Efekt Hawthorne

Teoria X

Teoria Y

Badania operacyjne

Szkoła ilościowa

Kierunek systemowy

Synergia

System otwarty

System zamknięty

Granice systemu

Przepływy

Sprzężenie zwrotne

Kierunek sytuacyjny

Dynamiczne zaangażowanie

Reengineering (radikalne
przeprojektowanie organizacji)

CZĘŚĆ DRUGA

ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU

ROZDZIAŁ 3

ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO
NATURALNE

ROZDZIAŁ 4

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA

ROZDZIAŁ 5

GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE

ROZDZIAŁ 6

TWORZENIE I PRZEKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI

ROZDZIAŁ 7

KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ

ROZDZIAŁ 8

JAKOŚĆ



W części I wprowadziliśmy pojęcie **dynamicznego zaangażowania** na określenie postawy najskuteczniejszych menedżerów, którzy kładą nacisk na stosunki między ludźmi i szybko dostosowują się do zmieniających się w czasie warunków. Pojęcie dynamicznego zaangażowania obejmuje sześć zagadnień pojawiających się w teorii zarządzania. W części II zajmiemy się tymi właśnie zagadnieniami.

Zaczynamy od omówienia środowiska, gdyż zmiany w środowisku zewnętrznym – otoczeniu – stale wpływają na sposób, w jaki organizacje prowadzą swoją działalność.

W rozdziale 3 opisujemy elementy otoczenia organizacji, zwracając szczególną uwagę na środowisko naturalne, i zajmujemy się tym, w jaki sposób organizacje wpływają na całe swoje środowisko. Następnie w rozdziale 4 omawiamy wzajemne związki między organizacjami a ich otoczeniem i rozpatrujemy stosunek kierowników do etyki i odpowiedzialności społecznej. Nie można przy tym pominąć zagadnień występujących w skali międzynarodowej; tym się zajmujemy w rozdziale 5. W rozdziale 6 rozważamy celowość obmyślania i przekształcania organizacji. W rozdziale 7 podejmujemy wątki dotyczące kultury, różnorodności kulturowej i wielokulturowości; w rozdziale 8 omawiamy jakość. Wszystkie te tematy odgrywają dzisiaj ważną rolę w świecie przedsiębiorstw, a będą nabierały coraz większego znaczenia w przyszłości.

3

ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO NATURALNE

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

wyjaśnić znaczenie otoczenia (środowiska zewnętrznego);

2

rozróżniać środowisko organizacji (zewnętrzne, czyli otoczenie, i środowisko wewnętrzne) od środowiska naturalnego;

3

wymienić i omówić elementy środowiska o bezpośrednim oddziaływaniu;

4

rozpoznać interesariuszy organizacji;

5

wyjaśnić, w jaki sposób organizacja może wykorzystać sieci i koalicje interesariuszy, aby na nich wpływać;

6

wymienić i omówić cztery zmienne, które tworzą środowisko o pośrednim oddziaływaniu;

7

wymienić wyzwania, jakie stawia przed nami środowisko naturalne;

8

wyjaśnić, w jaki sposób organizacje mogą reagować na problemy otoczenia i środowiska naturalnego.

W ostatnich latach organizacje stały w obliczu wielu przemian. Powstawały nowe stosunki wzajemne – niekiedy z grupami, które jeszcze kilka lat temu w ogóle nie istniały – a kierownicy musieli zdać sobie sprawę z tego, że czas w ich decyzjach przebiega w nowej skali. W dzisiejszym świecie wiele organizacji utrzymuje się dzięki umiejętności przewidywania i mądrego reagowania na zmiany zewnętrzne. W tym rozdziale staramy się ułatwić zrozumienie wielu zmian narzucanych organizacji przez jej otoczenie.

ZNACZENIE ŚRODOWISKA ORGANIZACJI I ŚRODOWISKA NATURALNEGO

W rozdziałach 1 i 2 wskazywaliśmy, że zarządzanie w znacznym stopniu jest obecnie przedmiotem ponownych przemysłów. Jednym z głównych powodów tych przemysłów są zmiany powodowane przez siły zewnętrzne. W latach siedemdziesiątych świat zachwiał się pod wpływem wstrząsu wynikającego z czterokrotnego wzrostu cen ropy naftowej, a różne organizacje, od General Motors zaczynając, a na pocztę kończąc, musiały ustalić, w jaki sposób mają się przekształcić, aby uwzględnić to zewnętrzne wydarzenie. W latach osiemdziesiątych nastąpiła gwałtowna zmiana „areny gry” z krajowej na ogólnoświatową, wtedy gdy silne organizacje japońskie, koreańskie, europejskie i inne nasiliły konkurencję na rynkach całego świata. W latach dziewięćdziesiątych nowe techniki telekomunikacyjne i informatyczne (od niedrogich telefaksów i podręcznych komputerów do nowych, potężnych superkomputerów) oraz wstrząsy geopolityczne zrewolucjonizowały sposób myślenia o organizacjach. Wszystkie te czynniki, a także wiele innych, stanowią elementy otoczenia organizacyjnego, które menedżerowie muszą brać pod uwagę.

Jednocześnie pojawiła się na skalę światową troska o środowisko naturalne, do czego przyczyniły się katastrofy ekologiczne, odkrycie dziury w warstwie ozonu otaczającej kulę ziemską oraz wzrost zanieczyszczeń i innych form degradacji środowiska. Nowy ruch ekologiczny objął cały świat – czego symbolem był szczyt światowy w 1992 r. w Rio de Janeiro, który w bezprecedensowy sposób zwrócił uwagę na wspólne dla nas wszystkich problemy ekologiczne.

W tradycyjnym sposobie myślenia o zarządzaniu poświęcano niewiele uwagi środowisku naturalnemu czy środowisku organizacji – i nie bez racji. Gdy żyła jeszcze większość teoretyków zarządzania, wymienionych w rozdziale 2, otoczenie organizacji było w dużej mierze ustabilizowane i niezmiennie. Nie troszczono się też wiele o środowisko naturalne; mieszkańcy świata zakładali po prostu, że zasoby Ziemi są niewyczerpalne.

Świat dzisiejszy jest już zupełnie inny. Grupy zewnętrzne o określonych celach często mają charakter zorganizowany i dysponują dużą siłą, a wiele organizacji liczy na ich poparcie. Trendy techniczne, polityczne, ekonomiczne i społeczne w poważnym stopniu mogą wywierać wpływ na powodzenie lub niepowodzenie organizacji. Wreszcie menedżerowie dnia dzisiejszego muszą brać pod uwagę środowisko naturalne, jeżeli świat ma być zachowany dla przyszłych pokoleń. Trudno rozdzielić środowisko „organizacji” od „naturalnego” ze względu na to, że są ze sobą związane. W następnych podrozdziałach staramy się jednak przedstawić pewne sposoby poznawania zmian, z którymi organizacje mają do czynienia w dzisiejszym burzliwym świecie, analizowania tych zmian i kierowania nimi.

ŚRODOWISKO ORGANIZACJI

teoria systemów – zob.
rozdział 2

Otoczenie (środowisko zewnętrzne):
wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem; w tym elementy o bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu

Nakłady:
zasoby z otoczenia, takie jak surowce i siła robocza, wprowadzane (*na wejściu*) do danej organizacji

Wyniki:
przetworzone nakłady zwracane do otoczenia (*na wyjściu*) w postaci wyrobów lub usług

Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu:
elementy wywierające bezpośredni wpływ na działalność organizacji

Elementy o pośrednim oddziaływaniu:
elementy wywierające wpływ na klimat, w którym organizacja działa, ale nie oddziałujące na nią w sposób bezpośredni

Interesariusze:
grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów

Interesariusze zewnętrzni:
grupy lub osoby w otoczeniu organizacji, wywierające wpływ na jej działania

Interesariusze wewnętrzni:
grupy lub osoby, wobec których lub za które kierownik ponosi odpowiedzialność

Aby zrozumieć środowisko organizacji, musimy posłużyć się niektórymi pojęciami z zakresu teorii systemów. Jak stwierdziliśmy w rozdziale 2, jednym z podstawowych założeń teorii systemów jest to, że organizacje nie są ani samowystarczalne, ani odizolowane od otoczenia. Przeciwnie, wymieniają zasoby ze swoim **otoczeniem** (określanym jako wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem) i są od niego zależne. Niektóre z tych elementów wiążą organizację ze światem fizycznym. Ze względu na obecne znaczenie tego zagadnienia omawiamy je w odrębnym podrozdziale poświęconym środowisku naturalnemu. Organizacje *na wejściu* pobierają z otoczenia zasoby stanowiące **nakłady** (surowce, pieniądze, pracę i energię) i zwracają je otoczeniu w postaci **wyników** swojej działalności *na wyjściu*.

Otoczenie zawiera **elementy** zarówno o **bezpośrednim**, jak i o **pośrednim oddziaływaniu**. Do elementów o bezpośrednim oddziaływaniu, które możemy określić jako „interesariuszy”¹ (stakeholders), zaliczają się akcjonariusze, związki zawodowe, dostawcy i wiele innych osób i instytucji bezpośrednio wywierających wpływ na daną organizację. Interesariusze są przedmiotem szerszego omówienia w następnym podrozdziale. Elementy o pośrednim oddziaływaniu, takie jak technika, gospodarka i polityka w danym społeczeństwie, kształtują klimat, w którym działa określona organizacja, a mogą także przekształcić się w elementy o bezpośrednim oddziaływaniu.

Na rysunku 3-1 przedstawiono schemat otoczenia organizacji i wpływ elementów zarówno o bezpośrednim, jak i o pośrednim oddziaływaniu. W następnych dwóch podrozdziałach omawiamy rolę obu tych rodzajów elementów.

ELEMENTY O BEZPOŚREDNIM ODDZIAŁYWANIU

Środowisko o bezpośrednim oddziaływaniu składa się z **interesariuszy** – grup lub osób, na które dążenie organizacji do osiągnięcia swoich celów wywiera wpływ bezpośredni lub pośredni. Interesariuszy dzieli się na dwie kategorie. Do **interesariuszy zewnętrznych** zalicza się takie grupy, jak związki zawodowe, dostawcy, konkurenci, klienci, grupy szczególnych interesów i władze państwowe. Do **interesariuszy wewnętrznych** zalicza się pracowników, akcjonariuszy i radę nadzorczą². Rola interesariuszy mogą **ulegać zmianie** w miarę **ewolucji** i **rozwoju** środowiska organizacji. Kierownicy muszą być wyczuleni na to zjawisko, zwłaszcza gdy śledzą wpływ różnych czynników na zachowania organizacji i gdy proponują reakcje na zmiany otoczenia.

W ostatnich latach zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni ulegali znacznym zmianom. W pozostałej części tego podrozdziału naszkicujemy interesy poszczególnych elementów w podziale na kategorie i omówimy ich przemiany w czasie.

¹ Termin, analogiczny do terminu „akcjonariusze”, zaproponowany przez prof. dr. hab. Stefana Kwiatkowskiego z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (przyp. tłum.).

² Rozróżnienie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych jest przydatne tylko do pewnego stopnia. Zapewne menedżerowie mogą wywierać większy wpływ na interesariuszy wewnętrznych niż na zewnętrznych. Interesariusze wewnętrzni są bowiem członkami organizacji, zaś zewnętrzni – nie.

Rysunek 3-1 Środowiska o bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu na organizację



INTERESARIUSZE ZEWNĘTRZNI

Do interesariuszy zewnętrznych, wywierających wpływ na daną organizację od zewnątrz, zalicza się: klientów, dostawców, władze państwowe, grupy szczególnych interesów, media, związki zawodowe, instytucje finansowe i konkurentów.

KLIENCI. Klienci wymieniają swoje zasoby, zazwyczaj pieniężne, na wyroby i usługi danej organizacji. Klientami mogą być takie instytucje, jak: szkoła, szpital albo agencja państwowa, inna firma, na przykład podwykonawca, dystrybutor albo producent, a także osoba fizyczna. Taktyka sprzedaży zależy od rodzaju klienta i od sytuacji na rynku. Zazwyczaj szef marketingu analizuje potencjalnych klientów oraz warunki na rynku i prowadzi kampanię marketingową opartą na takiej analizie.

Małe przedsiębiorstwo może przyjąć za swój cel wąską niszę klientów. Na przykład Mark Nelson stworzył swoje CD Plus, zajmujące się oprogramowaniem komputerów na potrzeby medyczne, początkowo jako przedsiębiorstwo jednoosobowe. Dostrzegając naciski, jakim poddany był sektor ochrony zdrowia, opracował łatwe w obsłudze programy przeznaczone dla lekarzy i naukowców z dziedziny medycyny. Nawet ludzie nie znający się na terminologii medycznej ani na komputerach mogą dzięki prostym, jednoznacznym wskazówkom, ukazującym się na ekranie komputera, dotrzeć do najnowszej literatury omawiającej określony lek, objawy, chorobę albo terapię. Na początku Nelson był innowatorem, marketingowcem, dystrybutorem, recepcjonistą, strażnikiem i przedstawicielem firmy, zapewniającym obsługę posprzedażną. W 1992 r. obroty CD Plus wynosiły już ponad 11 mln USD, a firma zatrudniała 70 pracowników³.

W ostatnich latach, gdy firmy spoza USA zaczęły rzucać wyzwania amerykańskim przedsiębiorstwom, stwarzając klientom większe możliwości wyboru i wprowadzając nowe wzorce jakości, konkurencja zaczęła wywierać wpływ na stosunki z klientami. Kiedy na przykład japońscy producenci telewizorów natrafili na trudności przy organizowaniu w Stanach Zjednoczonych sieci obsługi swoich wyrobów, zaczęli wytwarzać telewizory o mniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia uszkodzeń. Poprzednio stosunki klienta z producentem telewizorów utrzymywały się za pośrednictwem miejscowego dealera i zakładu naprawczego. Teraz klienci mogli kupować telewizory u wielkich detalistów oferujących rabaty, bez potrzeby martwienia się o serwis.

Zmiana ta wywarła duży wpływ na produkcję telewizorów w przemyśle amerykańskim. W latach pięćdziesiątych telewizory produkowało około 30 firm z kapitałem amerykańskim; w latach osiemdziesiątych pozostała już tylko jedna⁴.

W podobny sposób sprzedaje się dzisiaj komputery osobiste. Dell, Gateway i inne firmy zapoczątkowały wysyłkową sprzedaż indywidualnym klientom. Obie firmy przez 24 godziny na dobę odbierają opłacane przez siebie połączenia telefoniczne, aby przyjść z pomocą klientom. W przykładach tych idzie o to, że wyszukuje się nowe sposoby tworzenia i utrzymywania powiązań z klientami.

DOSTAWCY. Każda organizacja kupuje zasoby – surowce, usługi, energię, wyposażenie i pracę – jako nakłady i wykorzystuje je do wytwarzania swoich wyrobów lub usług. To, co organizacja pobiera z otoczenia – i co z tym potem robi – określa zarówno jakość, jak i cenę jej finalnego produktu. Organizacje są zatem zależne od dostawców materiałów oraz osób świadczących pracę i starają się wykorzystać konkurencję między dostawcami, aby uzyskać niższe ceny, lepszą jakość i szybsze dostawy.

Postęp w metodach kontroli zapasów i w przetwarzaniu informacji również wpłynął na stosunki z dostawcami. W konwencjonalnym systemie zazwyczaj sam producent troszczył się o zapewnienie sobie wszystkich zapasów potrzebnych do utrzymania właściwego poziomu produkcji. Dzisiaj jednak niektóre firmy utrzymują zerowe wielkości zapasów, korzystając z kilku dostaw dziennie w systemie „dokładnie na czas” (just-in-time).

WŁADZE PAŃSTWOWE. Opracowana w XVIII w. doktryna leseferyzmu zakładała, że państwo nie powinno wywierać żadnego bezpośredniego wpływu na gospodarkę, natomiast ograniczyć się do utrzymywania prawa i porządku, pozostawiając sprawę kształtowania gospodarki wolnemu rynkowi. Jednakże na początku XX w., w wyniku nadużywania swojej władzy przez przedsiębiorstwa, rząd USA wziął na siebie rolę

³ J. Fierman, *The Fine Art of Niche Picking*, „Fortune”, jesień-zima 1993, s. 81–82.

⁴ J.M. Juran, *Made in USA: A Renaissance in Quality*, „Harvard Business Review”, czerwiec-lipiec 1993, s. 46.



strażnika, kontrolującego organizację w celu ochrony interesu publicznego i zapewnienia przestrzegania zasad wolnego rynku. Kongres Stanów Zjednoczonych w drodze ustaw powołał wiele instytucji uprawnionych do wydawania przepisów określających postępowanie przedsiębiorstw i wymuszających ich przestrzeganie. Ponadto w kształtowaniu strategii i polityki współczesnej organizacji gospodarczej dużą rolę odegrały wyroki sądowe. Także stanowe i lokalne władze przyjęły na siebie rolę strażników i wydały przepisy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw na swoich obszarach działania.

Na przykład polityka państwa może wywrzeć duży wpływ na przemysł tytoniowy. W marcu 1994 r. menedżerowie najwyższego szczebla siedmiu wielkich koncernów tytoniowych zostali przesłuchani przez podkomisję Kongresu w związku z rozważanym przez władze określeniem nikotyny jako narkotyku wywołującego uzależnienie. Przeciwnicy palenia proponowali podwyższenie opodatkowania tytoniu (plany prezydenta Clintona dotyczące ochrony zdrowia przewidują wyższe opodatkowanie tytoniu i wykorzystanie uzyskanych z tego tytułu pieniędzy na sfinansowanie reformy systemu ochrony zdrowia), dalsze ograniczenie miejsc, w których wolno palić, i wprowadzenie zaostrzonych przepisów dotyczących funkcjonowania przemysłu tytoniowego. Taka polityka mogłaby w dramatyczny sposób zmienić sytuację finansową przemysłu tytoniowego i jego publiczny wizerunek w Stanach Zjednoczonych⁵.

Władze państwowe podejmują też działania, by pomagać gospodarce i chronić ją. W ostatnich latach rząd Stanów Zjednoczonych, aby uratować sektor oszczędnościowo-pożyczkowy i doprowadzić do jego restrukturyzacji, wspomógł go miliardami dolarów i utworzył nową organizację, Resolution Trust Corporation. W Japonii, gdzie wspieranie przemysłu przez rząd stanowi element polityki państwa, Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu (MITI) czynnie wspiera niektóre sektory gospodarki.



Grupy szczególnych interesów (GSI):

grupy ludzi, organizujące się w celu wykorzystania polityki do propagowania swojego stanowiska dotyczącego określonych zagadnień, na przykład aborcji lub dostępności broni palnej

Komitety działania politycznego:

grupy organizowane na celu wywierania nacisku na polityków i w celu zbierania funduszy na rzecz ich kampanii wyborczych, aby w ten sposób uzyskać na nich wpływ

GRUPY SZCZEGÓLNYCH INTERESÓW. Grupy szczególnych interesów (GSI) wykorzystują politykę do propagowania własnego stanowiska dotyczącego takich zagadnień, jak kontrola posiadania broni palnej, aborcja czy modlitwy w szkołach publicznych. Menedżerowie nigdy nie mają pewności, czy jakaś doraźnie utworzona grupa nie zacznie przeciwstawiać się ich firmie w jakiejś sprawie – na przykład sprzedaży w krajach Trzeciego Świata odżywek dla niemowląt, nie spełniających określonych norm jakościowych, albo inwestowania w Republice Południowej Afryki.

Wykorzystywanie polityki do popierania szczególnych interesów nie jest niczym nowym. Nowe jest to, że dzięki nowoczesnej technice telekomunikacyjnej i sposobom finansowania kampanii wyborczych w naszych czasach GSI przeżywają rozkwit⁶. Media mogą błyskawicznie skierować uwagę społeczeństwa na takie grupy, a **komitety działania politycznego** (political action committees – PAC) tych grup wykorzystują dotację na kampanie wyborcze, by wywierać wpływ na parlamentarzystów.

Menedżerowie przy ustalaniu strategii organizacji muszą uwzględniać zarówno istniejące, jak i przyszłe grupy szczególnych interesów. Do najważniejszych grup szczególnych interesów zalicza się **grupy ochrony konsumentów** oraz **grupy ekologiczne**.

Grupy ochrony konsumentów. Współczesny ruch konsumencki wywodzi się z wczesnych lat sześćdziesiątych, kiedy prezydent Kennedy ogłosił „Kartę praw konsumenta”, a Ralph Nader poprowadził krucjatę przeciw modelowi samochodu Corvair, produkowanemu przez General Motors.

⁵ *Maker of Marlboro Considers Splitting*, Associated Press, Sacramento Bee, 16 kwietnia 1994, s. 1.

⁶ G. Wilson, *Interest Groups in the United States*, Oxford University Press, Nowy Jork 1981.

Jednym z punktów odniesienia do zrozumienia ruchu konsumenckiego jest model: odchodzenie, wyrażanie niezadowolenia i lojalność, sformułowany przez Hirschmanna⁷. Niezadowoleni klienci mają do wyboru albo **odejść** – to znaczy kupować gdzie indziej – albo **wyrazić swoje niezadowolenie**. To, którą z tych możliwości klient wybierze, zależy od jego **lojalności**. Odejście może, oczywiście, zaszkodzić danej organizacji w wyniku utraty klienteli bez pozostawienia menedżerom czasu na wprowadzenie zmian. Natomiast wyrażanie niezadowolenia jest strategią zmierzającą do uzyskania zadośćuczynienia za poniesione szkody. Wnoszenie pozwów do sądu o interwencję ze strony władz albo agitowanie w zgromadzeniu prawodawczym są przykładami wyrażania niezadowolenia.

Trzeba zauważyć, że wyrażanie niezadowolenia może też mieć charakter konstruktywny, niekoniecznie wrogi. Zdając sobie sprawę z kosztów interwencji organów państwa, przywódcy grup ochrony konsumentów często wolą negocjacje. Jednocześnie postępowi menedżerowie chętnie traktują wyrażane niezadowolenie jako sposób na poznanie potrzeb klientów i zmian zachodzących na rynku.

Wiele firm, jak na przykład AT&T, nauczyło się współpracować z obrońcami konsumentów i wysłuchiwać ich propozycji dotyczących ulepszania jakości obsługi. Niektóre firmy, na przykład Xerox, utworzyły własne grupy obrońców klientów (czy grupy użytkowników) w dążeniu do poprawy wzajemnych stosunków.

MEDIA. Media zawsze interesowały się gospodarką i działalnością przedsiębiorstw ze względu na to, że sprawy te dotyczą bardzo wielu ludzi. Dzisiejsze masowe środki przekazu umożliwiają wszechstronne i pogłębione potraktowanie tematu, od ogólnych reportaży do wnikliwych śledztw dziennikarskich. Proces ten jest też szybszy dzięki coraz powszechniejszemu wykorzystywaniu satelitów telekomunikacyjnych.

Dzisiaj menedżerowie większości wielkich korporacji zdają sobie sprawę z tego, że działają jak w akwariu, gdzie każdy ich ruch może być przedmiotem obserwacji ze strony mediów. Aby polepszyć swoje kontakty zarówno z wewnętrznymi, jak i z zewnętrznymi obserwatorami, utworzyli wyrafinowane działy **public relations** i marketingu. Ponadto kierownicy wyższych szczebli, mający systematyczne kontakty z mediami, często korzystają z pomocy profesjonalistów, aby zwiększyć swoje umiejętności jasnego i skutecznego przedstawiania informacji i opinii. Na przykład w United Airlines systematycznie przeprowadza się ćwiczenia dla wszystkich pracowników – od służb ochrony do rzeczników prasowych – aby nauczyć ich umiejętności skutecznego wypowiadania się po katastrofie lotniczej.

ZWIĄZKI ZAWODOWE. Sprawami zatrudnienia w organizacjach zajmują się zazwyczaj profesjonalni pracownicy ds. personalnych, niekiedy wspomagani przez innych kierowników odpowiedzialnych za określone sprawy związane z zatrudnianiem i prowadzeniem negocjacji. Korzystają oni z rozmaitych kanałów, aby dotrzeć do pracowników o różnych umiejętnościach i doświadczeniach potrzebnych organizacji. Jeżeli organizacja zatrudnia członków związków zawodowych, to zazwyczaj związek i zarząd przystępują do **negocjacji zbiorowych** w jakiejś postaci, by ustalać płace, warunki pracy, czas pracy itd.

W ostatnich dziesięcioleciach nastąpiły gwałtowne zmiany w stosunkach pracowniczych. Nastąpiła profesjonalizacja zarówno pracowników ds. personalnych, jak i władz związkowych. Ponadto pracodawcy na ogół godzą się na proces negocjowania układów zbiorowych i współpracują ze związkami zawodowymi, aby zwiększyć stopień odpowiedzialności i współuczestnictwa robotników. Strajki okupacyjne i gwałtowne wybuchy, typowe dla początków działalności związków,

Negocjacje zbiorowe:
proces negocjowania
układów zbiorowych
między pracownikami
a zarządem, dotyczących
płac, warunków pracy
i innych aspektów
środowiska pracy

⁷ A. Hirschmann, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1970.

dzisiaj należą już raczej do przeszłości. Związki zawodowe zamiast tego nakłaniają do akcjonariatu pracowniczego, do programów podziału zysku, które powodują, że robotnicy są finansowo zainteresowani sprawami organizacji, oraz do programów poprawy jakości warunków pracy, umożliwiających robotnikom sprawowanie w większym stopniu kontroli nad tym, co i jak robią.

INSTYTUCJE FINANSOWE. Organizacje w dużym stopniu korzystają z usług rozmaitych instytucji finansowych, takich jak banki handlowe, banki inwestycyjne i firmy ubezpieczeniowe, aby uzyskać fundusze na prowadzenie i rozwijanie swojej działalności. Organizacje, zarówno nowo powstałe jak i od dawna istniejące, mogą korzystać z pożyczek krótkoterminowych na finansowanie bieżących operacji oraz z pożyczek długoterminowych na budowę nowych obiektów lub zakup urządzeń. Skuteczna współpraca z instytucjami finansowymi ma ogromne znaczenie. Zazwyczaj naczelny dyrektor i szef pionu finansowego firmy wspólnie ponoszą odpowiedzialność za nawiązywanie i utrzymywanie tej współpracy.

KONKURENCI. Aby zwiększać wielkość sprzedaży, organizacja musi wykorzystać jedną z dwóch możliwości: (1) pozyskać nowych klientów albo przez uzyskanie większego udziału w rynku, albo przez znalezienie sposobów na jego wzrost, (2) pokonać konkurentów przy wchodzeniu na nowy rynek i zdobywaniu go. W obu wypadkach organizacja musi przeprowadzić analizę konkurencji i wyraźnie określić swoją strategię marketingu, prowadzącą do większego zadowolenia klientów.

Na obecnym rynku przewoźników powietrznych konkurują ze sobą na przykład takie linie, jak American, TWA, United, USAir i ich zagraniczne odpowiedniki. Konkurentami mogą być także organizacje dostarczające konkurencyjnych wyrobów lub świadczące konkurencyjne usługi. Na przykład na Północnym Wschodzie sieć kolejowa Amtrak swoimi liniami naziemnymi konkuruje z firmami lotniczymi w przewozach międzymiastowych. Z liniami lotniczymi mogą też konkurować firmy organizujące wideokonferencje, zastępując nimi bezpośrednie spotkania i eliminując w ten sposób w niektórych wypadkach konieczność podróżowania.

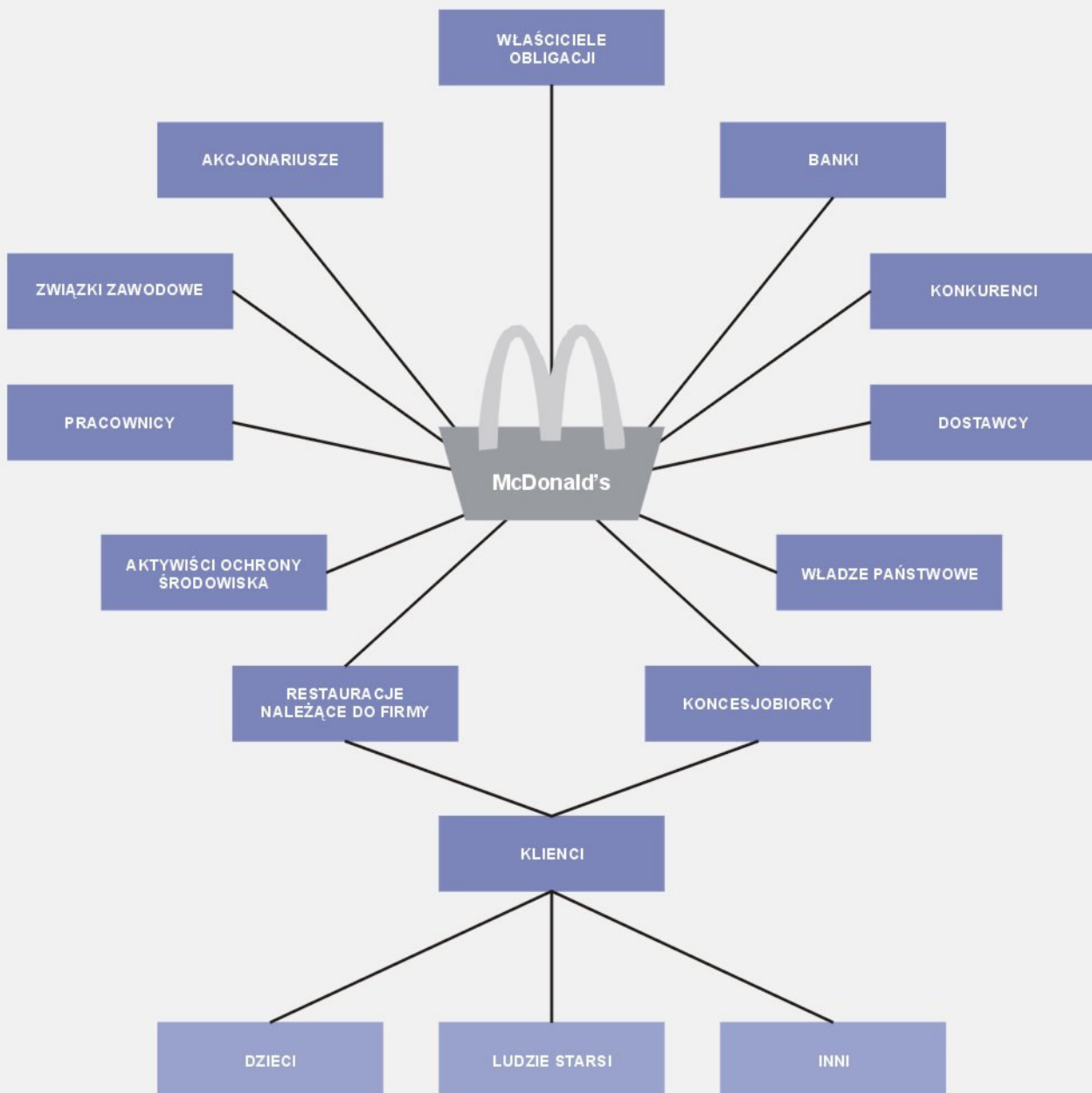
W ostatnich latach konkurencja, z którą mają do czynienia organizacje amerykańskie, uległa rozszerzeniu, obejmując też firmy spoza USA. W latach pięćdziesiątych napis „Made in Japan” sugerował tandetę; w latach osiemdziesiątych był już symbolem wysokiej jakości. Wielu wyrobów, na przykład magnetowidów, w ogóle się dzisiaj w USA nie produkuje, a w niemal każdym sektorze, na którym podobno dominują firmy amerykańskie, istnieje konkurencja ze strony zagranicznych firm. Na przykład prężne firmy z Tajwanu są dostawcami komputerów osobistych dla olbrzymich przedsiębiorstw amerykańskich sprzedających je pod swoją marką. Tajwańscy producenci komputerów, jak Twinhead, First International Computer i Compal, odgrywają kluczową zakulisową rolę w projektowaniu i produkcji na skalę światową komputerów osobistych oraz urządzeń peryferyjnych, z których wiele sprzedaje się na rynku pod bardziej znanymi markami. W ciągu ostatnich kilku lat Tajwan prześcignął Koreę Płd. w produkcji monitorów kolorowych. Produkuje też w produkcji myszy i klawiatur komputerowych. Dziesiątki znanych firm komputerowych, w tym IBM, Dell, Packard Bell i Apple, zaopatrują się w Tajpej w komputery osobiste i notebooki. W 1992 r. wartość sprzedaży tych urządzeń przez Tajwan wynosiła 6,6 mld USD⁸.

INNE GRUPY INTERESARIUSZY. Każda organizacja z osobna ma mnóstwo różnych interesariuszy. Na przykład szpital musi uwzględniać Amerykańskie

⁸ P. Engardio, *Taiwan: The Arms Deal in the Computer Wars*, „Business Week”, 28 czerwca 1993, s. 51–54.

Stowarzyszenie Szpitali (American Hospital Association), grupy lekarzy, pielęgniarek i innych pracowników służby zdrowia oraz – oczywiście – pacjentów. Każda organizacja ma własną „mapę” interesariuszy, będącą w istocie przedstawieniem elementów o bezpośrednim oddziaływaniu w jej otoczeniu zewnętrznym. Na rysunku 3-2 przedstawiono taką mapę firmy McDonald’s.

Rysunek 3-2 Mapa interesariuszy firmy McDonald’s



Czy potrafisz określić interesy każdej grupy? Czy istnieją też inni, nie wskazani interesariusze? Zauważ, że wymieniono związki zawodowe, chociaż pracownicy McDonald's nie należą do związku. Dlaczego?

INTERESARIUSZE WEWNĘTRZNI

Ściśle mówiąc, interesariusze wewnętrzni nie stanowią części otoczenia organizacji (gdyż wchodzi w jej skład), ale stanowią część środowiska, za które poszczególni kierownicy są odpowiedzialni.

PRACOWNICY. W większości organizacji ich siła robocza ulega zmianie, po części w wyniku oddziaływania czynników demograficznych. Pokolenie powojennego wyżu demograficznego starzeje się, co przy malejącym wskaźniku urodzeń w USA oznacza, że kraj ten wkrótce będzie odczuwać brak rąk do pracy. Jednocześnie zmieniają się potrzebne kwalifikacje pracowników. Przedsiębiorstwa, eksperymentujące nad programami doskonalenia jakości, pracy zespołowej i samorządnych grup roboczych, potrzebują pracowników lepiej wykształconych i bardziej elastycznych.

UDZIAŁOWCY I RADY NADZORCZE. Struktura zarządzania wielkimi korporacjami, których akcje są przedmiotem obrotu giełdowego, umożliwia akcjonariuszom wywieranie wpływu na firmę przez korzystanie ze swoich praw do głosowania. Tradycyjnie jednak akcjonariusze interesują się głównie dochodami ze swoich akcji i pozostawiają sprawy prowadzenia organizacji jej menedżerom. Jednakże w ostatnich latach niektóre grupy działaczy społecznych zaczęły kupować małe pakiety akcji, żeby wymusić głosowanie nad spornymi sprawami na corocznych zgromadzeniach akcjonariuszy⁹.

Metodę tę zapoczątkował Ralph Nader w 1969 r., kiedy rozpoczął swoją „kampanię General Motors”. Strategia polegała na kupieniu przez doraźnie utworzoną grupę dwóch akcji General Motors w celu podjęcia walki o pełnomocnictwa akcjonariuszy w sprawach społecznych i gospodarczych, w tym upowszechnienia transportu publicznego, praw kobiet i mniejszości, projektowania bezpiecznych wyrobów oraz ograniczenia zanieczyszczeń atmosfery¹⁰. Wprawdzie przepisy wydane w 1983 r. przez Komisję Papierów Wartościowych (Securities and Exchange Commission – federalna agencja sprawująca kontrolę nad prawidłowością funkcjonowania giełdy papierów wartościowych) utrudniły stosowanie takiej metody, jednakże taktyka skupowania akcji w celu przejęcia kontroli nad całym przedsiębiorstwem nadal jest powszechnie stosowana. Chociaż fuzje i przejmowanie firm wbrew woli ich zarządu często są wynikiem uzasadnionej potrzeby reorganizacji produkcji w amerykańskim przemyśle, jednak wiążą się z dużymi nakładami kapitałowymi, prowadzącymi do ograniczania operacji i sprzedaży aktywów.

W latach osiemdziesiątych wielu menedżerów przyjmowało postawy obronne; niekiedy wyrządzali szkody długookresowym perspektywom swoich organizacji w wyniku dążenia do utrzymania na wysokim poziomie zysków i cen akcji, aby zniechęcić do prób przejęcia firmy¹¹. Jednym ze znanych przykładów było przejęcie własności RJR Nabisco, opisane w bestsellerowej książce: *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco*¹² (*Barbarzyńcy u bram: upadek RJR Nabisco*) i w filmie pod tym samym tytułem.

⁹ D. Vogel, *Trends in Shareholder Activism: 1970–1982*, “California Management Review” 25, nr 3 (wiosna 1983), s. 68–87.

¹⁰ R. Nader, *Unsafe at any Speed*, Grossman Publishers, Nowy Jork 1972.

¹¹ E.L. Hennessy, Jr., *The Raiders Make It Harder to Compete*, “The New York Times”, 13 marca 1988, s. F3.

¹² B. Burrough, J. Heylar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco*, Harper & Row, Nowy Jork 1990.

Ponadto ulega też zmniejszeniu forma bezpośredniej własności akcji; obecnie poszczególne osoby są zazwyczaj właścicielami akcji za pośrednictwem funduszy powierniczych, w postaci udziałów w systemach emerytalnych i w postaci członkostwa w zakładowych i stanowych planach emerytalnych. W istocie około 40% akcji zwykłych największych i wielu średnich przedsiębiorstw w USA należy do funduszy emerytalnych¹³. Tymi dużymi pakietami akcji zarządzają profesjonaliści, zwracający uwagę przede wszystkim na efektywność finansową, co zmusza menedżerów do przywiązywania większej wagi do wyników w krótkich okresach. Ostatnio wielu takich instytucjonalnych inwestorów odegrało dużą rolę w zmuszeniu do złożenia rezygnacji dyrektorów naczelnych General Motors, IBM i Kodaka. Wymieniano jako powody: niezdolność danego dyrektora do szybkiego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia bądź do dostatecznie szybkiego wprowadzenia zmian (jak w przypadku Roberta Stempela w General Motors) albo niechęć do kierowania się wskazaniem rady nadzorczej¹⁴.

STEROWANIE RÓŻNORODNYMI STOSUNKAMI Z INTERESARIUSZAMI

Analiza układu interesariuszy jest metodą poznania środowiska o bezpośrednim oddziaływaniu i wpływaniu na nie. (Spróbuj narysować mapę Twojej uczelni lub miejsca pracy i zestawień główne wynikające z niej wyzwania.) Organizacje opracowują plany, organizują się, przewodzą i kontrolują sposoby współdziałania z kluczowymi interesariuszami. Na przykład firma Bell Atlantic opracowała plan świadczenia usług telewizji kablowej, uwzględniający konieczność oddziaływania na głównych interesariuszy, w tym na władzę, banki, klientów, a nawet na inne przedsiębiorstwa działające w tym sektorze.

Układ jednostek zaangażowanych wiąże się z zagadnieniami dotyczącymi wielu organizacji.

SIECI I KOALICJE

Interesariusze są powiązani nie tylko z daną organizacją, ale także ze sobą w złożonej sieci wzajemnych stosunków. Na przykład rzecznicy interesów konsumentów mogą utrzymywać kontakty z daną organizacją, z jej pracownikami oraz z odpowiednią agencją rządową; z kolei agencja rządowa może wywierać wpływ na daną organizację i na jej konkurentów.

Określone zagadnienie może zjednoczyć różnych interesariuszy w poparciu lub w sprzeciwie wobec określonej polityki postępowania organizacji¹⁵. Na przykład grupy szczególnych interesów mogą połączyć się ze związkami zawodowymi, środkami przekazu i członkami ciał legislacyjnych w blokowaniu wprowadzenia nowej technologii, która spowodowałaby utratę miejsc pracy, a jednocześnie prowadziła do zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Niekiedy koalicje takie istnieją dalej po załatwieniu sprawy, ze względu na którą zostały utworzone, i nadal współpracują przy innych zagadnieniach.

¹³ P.F. Drucker, *Reckoning with the Pension Fund Revolution* "Harvard Business Review", marzec-kwiecień 1991, s. 106–111.

¹⁴ Th.A. Stewart, *The King is Dead*, "Fortune", 11 stycznia 1993, s. 34–43.

¹⁵ W.G. Astley, *Toward an Appreciation of Collective Strategy*, "Academy of Management Review" 9 (1984), s. 526–535; W.G. Astley, Ch.J. Fombrun, *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, "Academy of Management Review" 8 (1983), s. 576–587.

RÓŻNORODNOŚĆ RÓL

Indywidualna osoba albo grupa może mieć z organizacją różne stosunki. Na przykład pracownik firmy produkującej zabawki może jednocześnie być: ojcem kupującym jej wyroby, akcjonariuszem, który w nią zainwestował pieniądze, członkiem grupy konsumenckiej, dążącej do podniesienia norm bezpieczeństwa spełnianych przez wyroby przeznaczone dla dzieci, albo członkiem partii politycznej, która ma zdecydowane poglądy na sprawy wolnego rynku i protekcyjizmu. Interesariusze muszą zatem godzić sprzeczne role, w których występują, przy ustalaniu swoich oczekiwań dotyczących działania organizacji. Jest to szczególnie ważne w przypadku kierownictwa, jak to zobaczymy w następnym podrozdziale.

SZCZEGÓLNA ROLA KIEROWNICTWA

Kierownictwo ma własne interesy w przedsiębiorstwie. Interesariuszami są, oczywiście, wszyscy pracownicy, ale kierownictwo ponosi odpowiedzialność za organizację jako całość, odpowiedzialność, która często wymaga zajmowania się wieloma interesariuszami i godzenia sprzecznych żądań. Na przykład akcjonariusze chcą wyższych dywidend, klienci – większych nakładów na prace badawczo-rozwojowe, pracownicy – wyższych płac i większych świadczeń, zaś miejscowe społeczności – zakładania parków i organizowania ośrodków dziennej opieki nad dziećmi. Aby zapewnić trwałość istnienia organizacji, kierownictwo musi utrzymywać równowagę między głównymi interesariuszami zarówno w krótkich, jak i w długich okresach¹⁶.

ELEMENTY O POŚREDNIM ODDZIAŁYWANIU

Elementy środowiska o oddziaływaniu pośrednim wpływają na organizacje na dwa sposoby. Po pierwsze, układ sił może spowodować powstanie grupy, która z czasem stanie się interesariuszem. Po drugie, elementy środowiska o oddziaływaniu pośrednim tworzą klimat (szybkie zmiany technologii, poprawa lub pogorszenie sytuacji gospodarczej, zmiany w stosunku do pracy), w którym organizacja istnieje i na który z czasem musi zareagować.

Na przykład współczesna technologia informatyczna umożliwia zbieranie, przechowywanie, koordynowanie i przekazywanie dużych ilości informacji o poszczególnych osobach, a banki i inne przedsiębiorstwa korzystają z tej technologii do zbierania, przechowywania, przetwarzania i wymiany informacji o wiarygodności kredytowej potencjalnych klientów. Osoby, które są zaniepokojone możliwością nadużywania takich danych, mogłyby utworzyć grupę nacisku dążącą do dobrowolnego wprowadzenia do praktyki banków odpowiednich zmian. Gdyby grupa taka zorganizowała skuteczny bojkot określonego banku, stałaby się jego interesariuszem i weszłaby w skład jego otoczenia o bezpośrednim oddziaływaniu.

¹⁶ W.M. Evan, R.E. Freeman, *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, w: *Ethical Theory and Business*, pod red. T.L. Beauchampa i N.E. Bowiego, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988, s. 102–103.

Fahey i Narayanan podzielili te złożone wzajemne oddziaływania na cztery główne zmienne, wpływające na organizację i wymagające uwzględnienia przez jej menedżerów. Są to zmienne: społeczne, ekonomiczne, polityczne i techniczne¹⁷.

ZMIENNE SPOŁECZNE

Zmienne społeczne: czynniki otoczenia, takie jak demografia, styl życia czy wartości społeczne, mogące wywierać wpływ na organizację

Fahey i Narayanan dzielą **zmienne społeczne** na trzy kategorie: demograficzną, stylu życia i wartości społecznych. Zmiany w demografii i stylu życia wpływają na skład, lokalizację i oczekiwania pracowników, potencjalnych pracowników oraz klientów organizacji. Wartości społeczne leżą u podłoża wszystkich pozostałych zmian społecznych, politycznych, technicznych i ekonomicznych oraz warunkują wszelkie decyzje podejmowane przez ludzi w czasie ich życia.

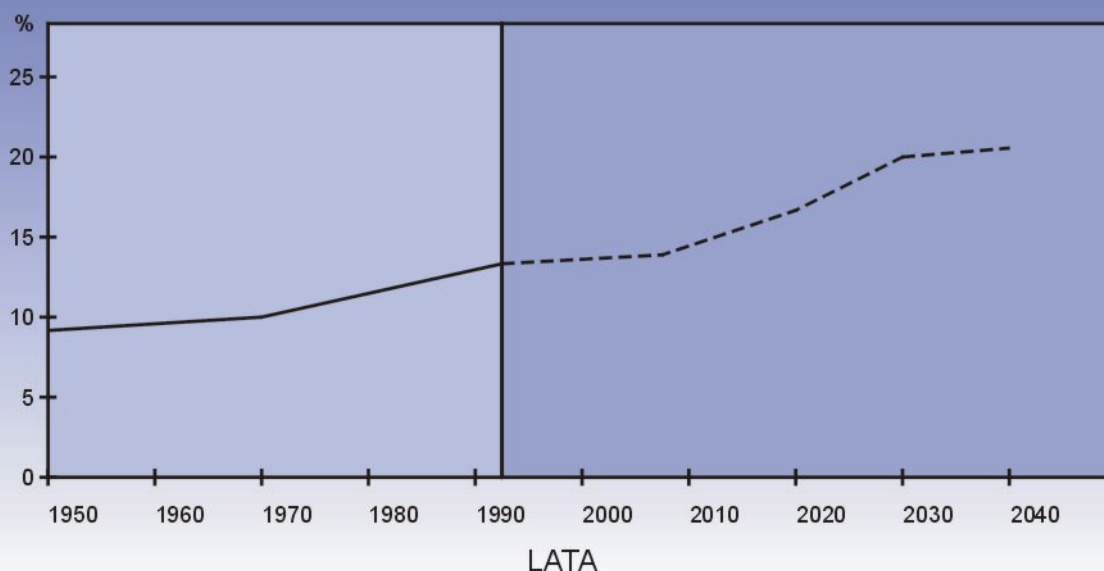
DEMOGRAFIA. Struktura ludności USA uległa poważnym zmianom od czasów II wojny światowej. Choć liczba ludności ogółem wzrastała powoli, niektóre jej segmenty (na przykład ludność pochodzenia latynoskiego lub murzyńskiego) powiększyły się znacznie szybciej niż inne. W istocie sytuacja demograficzna znajduje coraz wyraźniejsze odbicie w organizacjach. W latach 1983–1993 udział białych mężczyzn w zatrudnieniu profesjonalistów i menedżerów zmalał z 55% do 47%, zaś udział białych kobiet wzrósł z 37% do 42%. Według prognoz Departamentu Pracy USA do 2005 r. połowę nowo zatrudnianych osób będą stanowiły kobiety, a ponad jedną trzecią Latynosi, Afroamerykanie i ludzie innych ras¹⁸.



Rysunek 3-3

Starzenie się ludności

Odsetek ludności w wieku 65 i więcej lat



¹⁷ W naszym omówieniu zmiennych pośredniego oddziaływania, zawartym w dalszych podrozdziałach, w znacznej mierze korzystaliśmy z pracy: L. Fahey, V.K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing, St. Paul 1986.

¹⁸ M. Galen, Th. Palmer, *White, Male, and Worried*, "Business Week", 31 stycznia 1994, s. 51.

Na rysunku 3-3 przedstawiono starzenie się ludności Stanów Zjednoczonych w kategoriach liczby obywateli w wieku 65 i więcej lat. Amerykanie żyją dłużej; przewiduje się, że w 2010 r. przeciętna oczekiwana długość życia mężczyzn będzie wynosić 74,4 roku, gdy w 1920 r. wynosiła ona zaledwie 53,6 roku. Nastąpiły też znaczne przesunięcia w strukturze wiekowej, tzn. we względnym udziale poszczególnych grup wiekowych. Ludzie z wyżu powojennego – urodzeni w latach 1946–1964 – stanowią około 1/3 ludności kraju, a wraz z dorastaniem tej podgrupy następowało, oczywiście, odzwierciedlenie jej interesów i żądań w społeczeństwie. Co więcej, mimo wzrostu płodności, w miarę, jak członkowie tego wyżu sami stawali się rodzicami, średnia wieku społeczeństwa nadal wzrastała.

Dlaczego zmiany te są ważne dla menedżerów? Po pierwsze, wpływają na podaż siły roboczej. Na przykład w ostatnich latach fakt stosunkowo małej liczby nastolatków chętnych do pracy zmusił bary szybkiej obsługi i innych tradycyjnych pracodawców, zatrudniających młodzież, do przyjmowania do pracy w częściowym wymiarze czasu emerytów oraz matek pragnących ponownie podjąć działalność zawodową. Rosnąca średnia wieku oznacza również, że kiedy osoby zaliczające się do powojennego wyżu zaczną przechodzić na emeryturę, menedżerowie mogą mieć do czynienia z niedoborem wykwalifikowanych pracowników.

Po drugie, zmiany w składzie ludności prowadzą do występowania problemów społecznych o istotnym znaczeniu dla menedżerów. Na przykład obecnie wielu pracowników należy do „pokolenia kanapkowego”, które jest zmuszone do troszczenia się o własne dzieci, a jednocześnie do udzielania pomocy starym rodzicom. W efekcie liczne wielkie korporacje, w tym IBM, Johnson & Johnson i Mobil, wprowadziły w życie specjalne programy pomocy dla swoich pracowników w sprawowaniu opieki nad osobami starszymi. Po trzecie, czynniki demograficzne kształtują rynki wielu wyrobów, jak to wykazał wpływ powojennego wyżu.

STYL ŻYCIA. Według Faheya i Narayanana styl życia jest „zewnętrznym przejawem ludzkich postaw i wartości”¹⁹. W ostatnich latach styl życia Amerykanów charakteryzował się raczej zmianami niż stabilizacją. Na przykład tradycyjne rodziny stanowią coraz mniejszą część amerykańskich gospodarstw domowych. Coraz mniejsza liczba rodzin amerykańskich składa się z małżeństw, a coraz liczniejsze są gospodarstwa domowe składające się z samotnych osób dorosłych i z rodzin z jednym rodzicem.

WARTOŚCI SPOŁECZNE. W ostatnich latach proces zmian wartości społecznych wywarł wpływ na nasze angażowanie się w zapewnianie wszystkim jednakowych szans i w kontrolę państwa nad przemysłem, oddziaływał na naszą ocenę kosztów i korzyści wynikających z nowej techniki, jak na przykład systemów utrzymywania przy życiu osób nieuleczalnie chorych, oraz zwiększył społeczne i ekonomiczne oczekiwania konsumentów – kobiet i mniejszości.

Być może dla menedżerów ważniejszy jest sposób, w jaki wartości te wpływają na nasze postawy wobec organizacji i na samą pracę. Na przykład niegdyś traktowano udział pracowników w podejmowaniu decyzji kierowniczych po prostu jako sposób na poprawę morale i podnoszenie wydajności pracy; obecnie udział ten jest uznawany przez niektórych obserwatorów za imperatyw etyczny²⁰.

Oczywiście, wartości społeczne są odmienne w różnych krajach. Na przykład w Japonii, gdzie wielu pracowników przez całe życie pracuje w jednej firmie, szeregowi

¹⁹ L. Fahey, V.K. Narayanan, jw., s. 73. Pozostała część tego podrozdziału została oparta na s. 74–78 wymienionej pracy.

²⁰ M. Sashkin, *Participative Management is an Ethical Imperative*, „Organizational Dynamics” 12, nr 4 (wiosna 1984), s. 5–22.

robotnicy mają znacznie większy udział w kształtowaniu polityki firmy i w podejmowaniu decyzji niż robotnicy amerykańscy. Organizacje francuskie, funkcjonujące w społeczeństwie, w którym wzajemne stosunki są dość sformalizowane, zazwyczaj mają sztywniejszą strukturę niż ich amerykańskie czy japońskie odpowiedniki. W Niemczech, gdzie uprawnienia robotników i związków zawodowych są gwarantowane przez prawo, pracowników określa się jako Soziale Partner, „partnerów społecznych”. Silne związki uczestniczą w podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach, od poszczególnych wytwórni do zarządu korporacji. Koszty robocizny są wyższe niż w Stanach Zjednoczonych, a urlopy trzykrotnie dłuższe. Po Japonii Niemcy stanowią dla Stanów Zjednoczonych kolejne największe zagrożenie konkurencyjne. Chociaż w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi dysponują zaledwie ułamkiem zasobów i mają liczbę ludności wynoszącą mniej niż jedna trzecia populacji amerykańskiej, wytwarzają w kluczowych gałęziach przemysłu wyroby konkurencyjne w skali światowej²¹.

ZMIENNE EKONOMICZNE

Ogólne warunki i trendy ekonomiczne mają podstawowe znaczenie w powodzeniu organizacji. Płace, ceny wyznaczone przez dostawców i konkurentów oraz polityka podatkowa rządu wpływają zarówno na koszty produkcji lub usług, jak i na warunki rynkowe, w których się je sprzedaje. Każdy z tych czynników jest **zmienną ekonomiczną**.

Powszechnie stosowane wskaźniki ekonomiczne służą do pomiaru dochodu i produktu narodowego, oszczędności, inwestycji, cen, płac, wydajności, zatrudnienia, działań rządu i transakcji międzynarodowych (tablica 3-1).

Zmienne ekonomiczne:
ogólne warunki i trendy ekonomiczne, będące czynnikami mogącymi wpływać na działania organizacji

Tablica 3-1

Powszechnie stosowane wskaźniki ekonomiczne

<i>Dochód narodowy i produkt narodowy</i>	<i>Oszczędności</i>
Produkt narodowy brutto	Oszczędności osobiste
Dochód osobisty	Oszczędności przedsiębiorstw
Dochód osobisty do dyspozycji (rozporządzalny)	<i>Siła robocza i zatrudnienie</i>
Wydatki na cele konsumpcyjne	Liczba zatrudnionych według wieku, płci i kategorii pracy
Sprzedaż detaliczna	Wskaźnik bezrobocia
<i>Inwestycje</i>	<i>Działania władz</i>
Inwestycje przemysłowe	Nadwyżka/deficyt budżetu federalnego
Nakłady na inwestycje	Wydatki według rodzajów
Zamówienia na nowe maszyny i urządzenia	Zakupy towarów i usług przez jednostki państwowe
Nakłady na przyrost zapasów	Wydatki stanowe i komunalne
Budynki mieszkalne rozpoczęte	Wydatki na obronę narodową
<i>Ceny, płace i wydajność pracy</i>	Zmiany podaży pieniądza
Wskaźnik inflacji	<i>Transakcje międzynarodowe</i>
Wskaźnik zmian cen detalicznych	Kursy wymiany walut
Wskaźnik zmian cen producentów	Eksport według rodzajów
Wskaźnik zmian cen surowców	Import według rodzajów
Przeciętne wynagrodzenie	Bilans handlowy
Wydajność pracy według sektora	Towary
	Towary i usługi
	Inwestycje za granicą

Źródło: L. Fahey, V.K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Company, 1986.

²¹ K.S. Weeve, Ch. Allen, *Is Germany a Model for Managers?*, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1992, s. 36–43.

Wszystkie te czynniki ulegają zmianom w czasie, stąd menedżerowie poświęcają wiele czasu i pieniędzy w swoich organizacjach na prognozowanie stanu gospodarki i przewidywanie zmian. Ze względu na to, że zmiana ekonomiczna jest obecnie raczej normą niż wyjątkiem, zadanie to stało się bardziej skomplikowane.

ZMIENNE POLITYCZNE

Czy agencja rządowa zajmie surowsze czy bardziej pobłażliwe stanowisko wobec organizacji, z którą ma do czynienia? Czy ustawy antymonopolowe będą rygorystycznie przestrzegane czy też omijane? Czy polityka państwa będzie ograniczać czy zwiększać swobodę działania kierownictwa? Tego rodzaju pytania dotyczą **zmiennych politycznych**, a odpowiedzi na nie zależą w dużej mierze od istoty procesów zachodzących w polityce i od bieżącego klimatu politycznego. Działalność polityczna wiąże się z konkurencją między różnymi grupami interesów, z których każda dąży do uzyskania poparcia dla własnych wartości i celów.

Zmienne polityczne:
czynniki, które mogą
wywierać wpływ
na działania organizacji
w wyniku procesów
zachodzących w polityce
lub klimatu politycznego

ZMIENNE TECHNICZNE

Do **zmiennych technicznych** zalicza się osiągnięcia w naukach podstawowych, takich jak na przykład fizyka, oraz nowe rozwiązania dotyczące wyrobów, procesów i materiałów. Poziom techniczny danego kraju lub określonego przemysłu w znacznym stopniu determinuje, jakie będą wytwarzane wyroby i świadczone usługi, jakich się używa urządzeń i jak prowadzi operacje.

Na horyzoncie pojawiają się poważne zmiany związane z biotechniką, a japońskie korporacje przygotowują się do podważenia amerykańskiej dominacji na tym polu. Chociaż dopiero zaczynamy dostrzegać możliwe zastosowania tej nowej techniki, stała się ona już sektorem o obrotach sięgających wielu miliardów dolarów. Jego wyroby obejmują od genetycznie udoskonalonych odmian zwierząt hodowlanych i zbóż po leki na nowotwory złośliwe i tworzywa sztuczne podatne na biodegradację. W samym sercu tej szybko rozwijającej się dziedziny toczy się między Japonią a stanami Zjednoczonymi bitwa o dominację w sferze badań i rozwoju.

Japońskie firmy udzielają pomocy finansowej na badania podstawowe w innych krajach i dzięki temu uzyskują dostęp do przełomowych wyników badań naukowych dokonywanych poza ich krajem, wzbogacając w ten sposób swoje wysiłki badawcze, przy jednoczesnej swobodzie wykorzystania własnych mocy na doskonalenie wyrobów, które mają największe szanse na zdominowanie światowych rynków. Na przykład korporacja Takeda, która prowadzi wspólne przedsięwzięcie z Abbott Laboratories i współpracuje z firmami w Niemczech, Francji i we Włoszech, finansuje badania na Uniwersytecie Harvarda. Fujisawa przejął LyphoMed i dawną spółkę prowadzoną wspólnie z SmithKline. Chugai kupił Gen-Probe Inc. za 110 mln USD i ma udziały w Genetics Institute Inc. oraz w British Bio-technology²².

²² W opracowaniu tego podrozdziału korzystaliśmy z następujących źródeł: R.E. Shamel, J.J. Chow, *Biotechnology: On the Rebound and Heading for a Boom*, „Chemical Week”, 27 września 1989, s. 31–32; J.M. Schlesinger, *One High-Tech Race Where U.S. Leads: Personal Computers*, „Wall Street Journal”, 21 października 1989, s. A1, A12; N. Gross, *Japan's Next Battleground: The Medicine Chest*, „Business Week”, 12 marca 1990, s. 68–72; *Strategic Challenges in Commercializing Biotechnology*, „California Management Review”, wiosna 1990, s. 63–72; B. Buell i in., *A Shopping Spree in the U.S.*, „Business Week”, numer specjalny z 1990 r. poświęcony innowacji, s. 86–87.

STEROWANIE ELEMENTAMI O POŚREDNIM ODDZIAŁYWANIU

Menedżerowie sprawdzają, czy w otoczeniu o pośrednim oddziaływaniu występują sygnały ostrzegawcze o zmianach, które mogłyby w przyszłości wywierać wpływ na działalność ich organizacji. Na przykład czujny menedżer, nie czekając na spadek sprzedaży, ograniczy produkcję luksusowych wyrobów, kiedy dostrzeże pojawienie się spadkowego trendu w wydatkach ludności na konsumpcję.

Informacje dotyczące otoczenia o pośrednim oddziaływaniu dochodzą z różnych źródeł: z pogłosek krążących w danym sektorze, od menedżerów z innych organizacji, z danych dotyczących działalności własnej organizacji, ze sprawozdań i statystyki państwowej, z czasopism fachowych, z ogólnych wydawnictw finansowych i ekonomicznych, z komputerowych banków danych oraz z wielu innych. Wzmianki, przewidywania, statystyka, plotki – wszystko to może wskazać, że trzeba sprawdzić określony trend. Menedżer może następnie zlecić dalsze badania, aby wyjaśnić potencjalny rozwój wydarzeń. Dzięki metodom prognozowania statystycznego menedżerowie mogą przewidywać zmiany wartości zmiennych społecznych, ekonomicznych, politycznych i technicznych oraz przygotować warianty planów na przyszłość.

Na przykład przedsiębiorstwa, pragnące przyciągnąć uwagę zamożnych klientów, powinny zainteresować się młodymi, dążącymi do zrobienia kariery Amerykanami pochodzenia kubańskiego (yuca – Young Upward Mobile Cuban Americans)²³. W odróżnieniu od innych grup, które chciały się włączyć w kulturę amerykańską, yuca przeskakują z publikacji i mediów posługujących się językiem angielskim na hiszpańskie i odwrotnie, szukając najwyższej jakości, a jednocześnie nadal czynnie kultywują kulturę kubańską. Młodzi Amerykanie kubańskiego pochodzenia są skłonni mieszkać z rodzicami do czasu zawarcia małżeństwa, mogą zatem więcej wydawać na takie towary konsumpcyjne, jak odzież, samochody i urządzenia elektroniczne.

Inną grupę, która spowoduje ogromne zmiany, stanowią nastolatki. Podczas gdy społeczeństwo skupiało uwagę na pokoleniu powojennego wyżu, ponownie zaczęła wzrastać liczba nastolatków. W 1992 r. liczba ludności USA w wieku od 13 do 19 lat, po 15-letnim okresie spadku, nieznacznie wzrosła o 70 tys., dochodząc do liczby 24,08 mln. Tempo wzrostu ulega przyspieszeniu w miarę dorastania dzieci pokolenia powojennego wyżu oraz pojawiania się nowych imigrantów. W ciągu nadchodzącego dziesięciolecia populacja nastolatków będzie wzrastać w tempie dwukrotnie szybszym od tempa wzrostu ogólnej liczby ludności. To powoduje, że nastolatki znajdują się na czele fali, która przez następne dwadzieścia lat zaleje Amerykę, zmieniając jej kulturę i gospodarkę. W miarę wzrastania siły nabywczej i wpływów nastolatków ulegnie zmianie sposób prowadzenia interesów przez dostawców wszystkich towarów konsumpcyjnych, od odzieży do samochodów i napojów orzeźwiających²⁴.

ŚRODOWISKO NATURALNE

Wostatnich latach niepokój o szkody wyrządzane w środowisku naturalnym nabrał nowych wymiarów. Obecnie wielu Amerykanów określa siebie jako troszczących się o środowisko naturalne. Zwiększona uwaga poświęcana zagadnieniom ekologicznym wywiera potężny wpływ na wiele organizacji, które muszą nie tylko

²³ Zobacz film *Scarface*, reż. Brian de Palma, 1983 (przyp. Czytelnika)

²⁴ L. Zinn, *Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet*, „Business Week”, kwiecień 1994, s. 76–86.



wprowadzać zmiany zgodnie z obowiązującymi konkretnymi prawami i przepisami, ale także liczyć się z opinią publiczną. Stwarza to też okazje; wiele organizacji zajmuje się bowiem obecnie opracowaniem nowych technologii i nowych wyrobów, które albo nie szkodzą środowisku, albo likwidują już wyrządzone szkody.

Menedżerowie w coraz większym stopniu mają do czynienia z problemami dotyczącymi środowiska naturalnego. Jakie są główne przedmioty troski? W jakim stopniu organizacje mogą (i mają obowiązek) pomagać w ochronie Ziemi i utrzymaniu jej czystości? Kto powinien ponosić tego koszty?

POWSTANIE RUCHU OCHRONY ŚRODOWISKA NATURALNEGO

Powszechnie sądzi się, że ruch ekologiczny w Stanach Zjednoczonych jest stosunkowo nowym zjawiskiem, zainicjowanym przez aktywistów społecznych lat sześćdziesiątych. Jest to pogląd fałszywy. Znana organizacja ochrony przyrody, *Sierra Club*, powstała już w 1896 r. i zapoczątkowała powstanie licznych grup, troszczących się o ochronę Ziemi i zasobów naturalnych. W ślad za poglądami Johna Muira i innych, ludzie dbający o ochronę przyrody argumentowali, że należy starać się ograniczyć szkodliwe skutki działalności człowieka i techniki.

Lata sześćdziesiąte istotnie przyniosły odnowę ruchu ochrony środowiska. W 1960 r. Rachel Carson wydała książkę *The Silent Spring (Milczące źródło)*, w której dowodziła, że ciągłe stosowanie toksycznych substancji chemicznych i środków ochrony roślin niszczy ziemię i wyrządza szkody ludziom z niej żyjącym. Książka zwróciła uwagę na związki między techniką, nauką oraz oddziaływaniem człowieka na przyrodę.

Pod koniec lat sześćdziesiątych i na początku siedemdziesiątych z inicjatywy rządu Stanów Zjednoczonych przemysł prowadził prace nad pasażerskim samolotem naddźwiękowym (supersonic transport – SST) o szybkości 3M (trzykrotnej szybkości dźwięku), który wykorzystywałby najnowszą technikę. SST stał się dla ruchu ekologicznego negatywnym symbolem i przyczynił się do połączenia wysiłków wielu grup, mających na celu doprowadzenie do zaniechania tych prac.

W odpowiedzi na naciski społeczne w latach siedemdziesiątych prezydent Richard Nixon wraz z Kongresem Stanów Zjednoczonych doprowadził do uchwalenia ustawy o czystym powietrzu, ustawy o czystej wodzie oraz ustanowił Agencję Ochrony Środowiska. Agencja ta zajęła się najpierw przemysłami hutniczym i samochodowym, ale wkrótce zaczęła wywierać wpływ na – praktycznie biorąc – wszystkie wielkie organizacje w Stanach Zjednoczonych. Opracowano przepisy, ustalono normy, a firmy musiały albo podporządkować się nowym regulacjom o ochronie środowiska, albo narazić na grzywny, nakazy wstrzymania działalności i procesy sądowe.

W latach osiemdziesiątych ruch ekologiczny znacznie się rozszerzył. W Stanach Zjednoczonych rząd poszukiwał raczej wolnorynkowych rozwiązań problemów zanieczyszczania środowiska, usuwania odpadów i innych. W innych krajach rozwiniętych ruch ochrony środowiska stał się siłą polityczną. Utworzono partie „zielonych”, a ich członkowie zostali wybrani do wielu europejskich parlamentów.

Jednym z wolnorynkowych rozwiązań wypróbowanych w Stanach Zjednoczonych były zezwolenia na zanieczyszczanie środowiska. Zezwolenia te nakładały limity na ogólny poziom zanieczyszczeń, a jeżeli dana firma potrafiła zmniejszyć zanieczyszczenia, tak aby nie wyczerpać przyznanego jej limitu, mogła odsprzedać swoje „prawa do zanieczyszczania” innym firmom. System ten, mocno krytykowany przez niektórych ekologów, usiłował stworzyć dla przedsiębiorstw zachętę do ograniczenia zanieczyszczania środowiska, a określając poziom dopuszczalnych

łącznych zanieczyszczeń, rząd starał się doprowadzić do tego, by przedsiębiorstwa w możliwie małym stopniu zanieczyszczały środowisko.

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY OCHRONY ŚRODOWISKA

Litania zagadnień dotyczących ochrony środowiska jest długa. Organizacje – i poszczególne osoby – nie tylko przyczyniają się do powstawania takich problemów, ale mogą też wywierać wpływ na ich rozwiązanie.

ZANIECZYSZCZENIA. Zanieczyszczenia występują w rozmaitych postaciach²⁵. Są niebezpieczne substancje, jak na przykład polichlorki dwufenylu, używane jako czynniki chłodzące w transformatorach elektrycznych. Rozpuszczalniki chlorowane są groźnym zanieczyszczeniem wody pitnej. W środowisku gromadzą się środki ochrony roślin. Trujący jest ołów, stosowany w rurach, i azbest, wykorzystywany dawniej w budownictwie. Niebezpieczne odpady wytwarzane przez przemysł i przez instytucje rządowe (odpady elektrowni jądrowych i trujące substancje chemiczne) muszą być przechowywane w bezpieczny sposób. Stałymi odpadami są wszelkie niepotrzebne czy wyrzucane substancje nie będące cieczami lub gazami, które muszą być usuwane przez spalanie, zakopywanie w ziemi czy w inny sposób. Kwaśny deszcz jest jedną z postaci zanieczyszczenia powietrza, szkodliwą dla gleby, wody i roślinności na niektórych terenach.

ZMIANY KLIMATYCZNE. Musimy niepokoić się o zmiany klimatyczne, na przykład globalne ocieplenie, spowodowane przez działalność człowieka. Niektórzy naukowcy wskazują, że globalne ocieplenie stanowi zagrożenie dla życia w takiej postaci, jaką znamy. Niewielki wzrost średnich temperatur o kilka stopni wystarczałby do wywołania poważnych zmian klimatycznych. Gazy cieplarniane, wydzielające się w procesach spalania paliw będących pochodnymi węgla, jak na przykład benzyna, powodują powstrzymanie wydzielania się ciepła z atmosfery, a niektórzy naukowcy przewidują, że w ciągu następnego stulecia nastąpi wzrost średniej temperatury na świecie od 1,5 do 4,5°C, jeżeli obecne trendy nie ulegną zahamowaniu²⁶.

DZIURY OZONOWE. Kiedy emituje się do atmosfery freony – związki chloru i fluoru z węglem – w trakcie rozkładu wydzielają one chlor, który rozkłada cząsteczki ozonu, co powoduje niszczenie warstwy ozonowej otaczającej kulę ziemską. Z chwilą gdy ta ochronna warstwa staje się zbyt cienka, szkodliwe promieniowanie nadfioletowe powoduje zwiększoną liczbę zachorowań na nowotwory skóry. Niszczenie ozonu doprowadziło do zawarcia międzynarodowego układu ograniczającego produkcję freonów i do jej całkowitego zakazu w niektórych krajach.

INNE ZAGADNIENIA OGÓLNOŚWIATOWE. Musimy troszczyć się także o inne wielkie zagadnienia ogólnoswiatowe, jak biologiczna różnorodność, dostateczne zapasy wody, liczba ludności i zapewnienie trwałej podaży żywności. Katastrofa w Somalii została przez niektórych uznana za kryzys ekologiczny, gdyż nie da się już utrzymać wędrownego trybu życia Somalijczyków wobec zaniku roślinności, zwiększenia liczby ludności i deficytu żywności.

Zagadnienie zaciemnia fakt, że każdej katastroficznej prognozie przeczą wyniki innych badań, wskazujące, że problemy ekologiczne nie są aż tak poważne.

²⁵ J. Naar, *Design for a Livable Planet*, Harper and Row, Nowy Jork 1990; Miller, Jr., G. Tyler, *Living in an Environment: An Introduction to Environmental Science*, Wadsworth, Belmont, Cal., 1990.

²⁶ C.S. Silver, R.S. DeFries, *One Earth, One Future: Our Changing Global Environment*, National Academy Press, Waszyngton D.C. 1990.

Menedżerowie muszą podjąć decyzje, jak działać, **zanim** jeszcze będą znane wszystkie dane naukowe. Muszą przemyśleć działalność swoich organizacji od góry do dołu, jeżeli mają skutecznie reagować na kryzys ekologiczny – jeśli taki kryzys rzeczywiście występuje. Chociaż nauka nie ma jeszcze pewności, dwa fakty są już jasne. Po pierwsze, nie żyliśmy w sposób przyjazny dla środowiska i dalsze trzymanie się tej ścieżki może przynieść katastrofalne skutki. Po drugie, menedżerowie dnia dzisiejszego muszą uwzględniać nie tylko naukowo stwierdzone fakty, ale także rozpowszechnione opinie.

Trzeba też zauważyć, że w skali globalnej środowisko staje się dla przedsiębiorstw lat dziewięćdziesiątych jednym z najbardziej palących problemów. Szybko rośnie rynek eksportowy na „ekologiczne” towary, usługi i technologie. Na całym świecie wprowadza się bardziej rygorystyczne normy, a rozwijające się regiony, jak na przykład azjatycki, przekonują się, że szybkie tempo ekspansji przemysłowej i wzrostu gospodarczego obniża jakość środowiska. Istnieje zatem zwiększony popyt na amerykańskie technologie i wiedzę techniczną, by rozwiązywać problemy związane z ochroną środowiska w obszarze Pacyfiku i na terenie Azji, Ameryki Łacińskiej, Europy Środkowej i Wschodniej oraz krajów byłego ZSRR. Ocenia się, że w skali światowej nakłady na ochronę środowiska do 2000 r. osiągną poziom 590 mld USD, przy średnim rocznym wzroście o 6,7%²⁷.

UKŁAD ODNIESIENIA DO ROZWAŻAŃ NAD ŚRODOWISKIEM NATURALNYM

Wobec wszechobecności zagadnień dotyczących środowiska naturalnego w organizacjach, potrzebny nam jest jakiś układ odniesienia do oceny działań podejmowanych w związku z troską o to środowisko. W tym rozdziale rozważymy dwa układy odniesienia. Trzeba jednak pamiętać, że wielu ludzi opracowuje coraz nowsze układy, nawet w chwili, kiedy piszemy tę książkę.

NAKŁADY I WYNIKI. Organizacje pobierają surowce i wytwarzają wyroby lub usługi. Jeżeli koszty wyrobów są większe od cen, które klienci są skłonni za nie zapłacić, to organizacja nie osiągnie dostatecznego zysku, by przetrwać w dłuższym okresie. Organizacje utrzymują się dzięki wytwarzaniu wartości przekraczającej koszty nakładów. Jeżeli korzyści uzyskiwane przez tych, którzy są skłonni płacić, przekraczają koszty, to organizacja stwarza nadwyżkę i może nadal produkować swoje towary lub usługi. Taki sposób myślenia o nakładach i wynikach od dawna rządzi światem gospodarki.

Model nakładów i wyników od około 30 lat jest dominującym sposobem myślenia o rozwiązaniach ekologicznych, zwłaszcza u prawodawców zajmujących się tymi zagadnieniami. Mówiąc najprościej, jeżeli korzyści wynikające z proponowanych przepisów dotyczących środowiska przewyższają koszty określonego rozwiązania, to należy je wprowadzić. Jeżeli jednak koszty określonego rozwiązania przeważają nad przewidywanymi korzyściami, to danego przepisu nie należy wprowadzać w życie.

Na przykład, jeżeli można wytwarzać dobre chłodziarki po niewiele wyższej cenie bez stosowania freonu, to korzyści – zapobieganie niszczeniu warstwy ozonowej – są znacznie większe od zysku osiągniętego z podwyższenia ceny. Jeżeli jednak nowy wyrób nie funkcjonuje równie dobrze jak dawny albo jeżeli jego cena jest zbyt wysoka, to należy uznać koszty za wyższe od korzyści.

Model nakładów i wyników:
tradycyjny sposób myślenia o rozwiązaniach dotyczących środowiska naturalnego, zgodnie z którym należy wprowadzać w życie te projekty aktów prawnych chroniących środowisko, które przynoszą korzyści wyższe od kosztów

²⁷ C. Richardson, *19 U.S. Agencies Help Exporters Compete for Environmental Markets in Asia*, „Business America”, 29 listopada 1993, s. 12; A. Liversidge, *Clean Up the World: Exporting a Successful Australian Environmental Effort*, OMNI, styczeń 1994, s. 18.

Problem z myśleniem w kategoriach nakładów i wyników polega na tym, że nie wszystkie korzyści i nie wszystkie koszty da się łatwo kwantyfikować. Na przykład, jaką korzyść odniosą nasze dzieci z tego, że warstwa ozonowa nie ulegnie zniszczeniu? Trudno to zmierzyć. Przez tak długi czas nie zwracaliśmy uwagi na środowisko naturalne, że obecnie byłoby trudno po prostu dodać pozycję „koszty środowiska” do zwykłych równań w rachunkach przedsiębiorstw. W odniesieniu do niektórych lokalnych kwestii związanych z ochroną środowiska możemy posłużyć się takim sposobem myślenia, by uzyskać rozsądne rozwiązania, ale w skali globalnej jest to po prostu mało przydatne. Zbyt mało wiemy o rzeczywistych, długookresowych kosztach i korzyściach podejmowania lub zaniechania działań na rzecz środowiska.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ. Wielu teoretyków, wychodząc poza rozważania o nakładach i wynikach, a zarazem uwzględniając to, że część korzyści i kosztów narasta w długich okresach, zaczęło opracowywać nowy układ odniesienia, oparty na koncepcji **zrównoważonego rozwoju**. Logika tego układu odniesienia jest bardzo prosta: organizacje powinny podejmować takie działania, które można kontynuować przez wiele lat, lub korzystać z zasobów, które same automatycznie się odtwarzają. Nie da się przez dłuższy okres utrzymać rozwoju gospodarczego, który prowadziłby do zniszczenia zasobów, takich jak na przykład starodrzew czy lasy tropikalne; taki rozwój bowiem zagrażałby całemu procesowi życia na Ziemi.

Zrównoważony rozwój: nowocześniejszy sposób myślenia o problemach środowiska. Według niego organizacje powinny prowadzić działania, które można kontynuować przez wiele lat, i korzystać z takich zasobów, które same się odnawiają

Koncepcja zrównoważonego rozwoju od dawna była przedmiotem zainteresowania. Położono na nią nacisk w sprawozdaniu Komisji Bruntlanda dla ONZ, w którym nawoływano do radykalnie nowego sposobu zachęcania do rozwoju gospodarczego uwzględniającego ochronę środowiska. Zdefiniowano to jako rozwój „zaspokajający teraźniejsze potrzeby bez utrudniania przyszłym pokoleniom zaspokajania ich własnych potrzeb”²⁸. W 1990 r. Maurice Strong, Sekretarz Generalny Konferencji Narodów Zjednoczonych do spraw Środowiska i Rozwoju, patronował utworzeniu Rady Przedsiębiorstw do spraw Zrównoważonego Rozwoju (Business Council for Sustainable Development, BCSD) z zadaniem określenia, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogłyby przyjąć zrównoważony rozwój jako standardową procedurę operacyjną²⁹.

Wróćmy do przykładu freonów i niszczenia przez nie warstwy ozonowej. Myślenie w kategoriach zrównoważonego rozwoju wskazywałoby nam, że dalsza produkcja freonów „utrudni przyszłym pokoleniom zaspokajanie ich potrzeb”, ponieważ zniszczenie ozonu doprowadzi co najmniej do liczniejszych zachorowań na raka skóry, a możliwe, że do jeszcze gorszych skutków³⁰. Zrównoważony rozwój wymaga zatem skoordynowanego działania przedsiębiorstw, regionów geograficznych i jednostek politycznych, takich jak na przykład rządy poszczególnych krajów, prowadzącego do zawarcia układu podobnego do Protokołu z Montrealu, w którym zakazano dalszej produkcji freonów po określonym terminie.

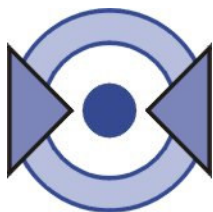
Myślenie w kategoriach zrównoważonego rozwoju w skali poszczególnych przedsiębiorstw jest rzeczą trudniejszą. Poszczególnym organizacjom łatwiej jest uważać, że należy pozostawić taki sposób rozumowania władzom państwowym i że żadne przedsiębiorstwo z osobna nie powinno być zobowiązane do ponoszenia kosztów zrównoważonego rozwoju, których nie musiałyby ponosić konkurencyjne firmy – także z innych krajów, gdzie przepisy są mniej surowe. Jeżeli więc zrównoważony rozwój ma prowadzić do nowych sposobów myślenia na temat działania poszczególnych

²⁸ *World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

²⁹ S. Schmidheiny, *Changing Course. A Global Business Perspective on Development and Environment*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1992.

³⁰ B. McKibben, *The End of Nature*, Anchor Books, Nowy Jork 1989.

organizacji, to musi być w zgodzie z koncepcjami otoczenia organizacji przedstawionymi w tym rozdziale.



RUCH SPRZĄTANIA ŚWIATA

W Australii zapoczątkowano ruch zachęcający ludzi do zbierania się w celu wspólnego sprzątania świata. Pomysłodawcą tego ruchu był Ian Kiernan, żeglarz, reprezentant Australii w regatach samotnych żeglarzy dookoła świata w 1987 r. W trakcie swojej wyprawy zaczął zwracać uwagę na odpadki z tworzyw sztucznych, pływające po morzach. Sami uczestnicy regat uzgodnili wcześniej, że swoje śmieci zachowają na jachtach, zamiast wyrzucać je do wody, co było tradycyjnym sposobem pozbywania się niepotrzebnych rzeczy w czasie żeglugi. Po powrocie do Sydney Kiernan zauważył dużą ilość potłuczonego szkła na plażach, w pobliżu których pływał, i postanowił coś z tym zrobić. Wraz z zaprzyjaźnionym konsultantem ds. public relations rzucił hasło „dnia sprzątania portu w Sydney”. W wyznaczonym dniu 40 tysięcy mieszkańców Sydney zebrało 5 tysięcy ton odpadków. Uradowani powodzeniem Kiernan i jego przyjaciel rozszerzyli swoje zamierzenie i w styczniu 1990 r. rzucili hasło „dni sprzątania Australii”. W marcu 1993 r. 400 tysięcy Australijczyków zebrało 25,5 tysięcy ton śmieci z ponad 5 tysięcy dróg wodnych, parków i poboczy szos na całym kontynencie. We wrześniu 1993 r. obaj zapoczątkowali ogólnoswiatowe sprzątanie. Mieszkańcy ponad 7 tysięcy miejscowości z 79 krajów wzięli udział w trzydniowym sprzątaniu. Poszczególne osoby porządkowały parki, plaże, pobocza dróg i ulice miejskie. Szacuje się, że wzięło w tym udział aż 30 mln osób. Świadomość ekologiczną wykazali między innymi mieszkańcy Filipin, Meksyku, Nepalu, Kostaryki, Malezji i Burkiny Faso. Już te pierwsze akcje spotkały się ze wsparciem niektórych przedsiębiorstw. Kiernan ma nadzieję, że powodzenie pierwszego sprzątania świata przyciągnie też dalsze firmy-sponsorów³¹.

„ZIELENIE” ORGANIZACJI

Jednym ze sposobów rozważenia, w jaki sposób organizacje mogłyby przystąpić do przestrzegania zrównoważonego rozwoju, jest uwzględnienie troski ich interesariuszy o sprawy środowiska naturalnego. Dzisiaj świadomość ekologiczna osiągnęła poziom rekordowy. Jesteśmy pewni, że zastanawiałeś się, Czytelniku, w jaki sposób wykorzystać jako surowce wtórne przynajmniej część własnych odpadków, oraz przynajmniej raz w ciągu ostatniego roku podjąłeś przy zakupach decyzję, uwzględniając czynniki ekologiczne.

Organizacje mogą przyjąć co najmniej cztery postawy, zwiększające ich wrażliwość na sprawy środowiska³²:

1. **Postawa legalistyczna.** Organizacje mogą postanowić, że chętnie i bez wnoszenia sprzeciwów będą przestrzegać wszelkich przepisów prawa, reguł i postanowień dotyczących środowiska. Postawa taka oznacza, że organizacja będzie się starała stosować prawo na swoją korzyść. Na przykład, jeżeli organizacja potrafi wynaleźć technologię, która zapewni jej większą sprawność i będzie zgodna z przepisami dotyczącymi środowiska, to uzyska przewagę. Prof. Michael Porter z Uniwersytetu Harvarda wskazuje nawet, że w krajach, w których obowiązują surowe przepisy dotyczące ochrony

³¹ A. Liversidge, jw.

³² Postawy te określa się jako „odcienie zieleni”. Zob. R.E. Freeman, J. Pierce, R. Dodd, *Shades or Green: Business Ethics and the Environment*, Oxford University Press, Nowy Jork 1995.

środowiska, powstają firmy skuteczniej konkurujące w skali globalnej. Powód tego jest prosty: firmy te muszą wprowadzać innowacje, by znaleźć sposób na spełnienie surowych wymagań prawa przy zachowaniu konkurencyjności wobec firm, których nie obowiązują tak ostre reguły.

2. **Postawa rynkowa.** Organizacje mogą przyjąć, że będą reagować na ekologiczne preferencje swoich klientów. Niektórzy masowi odbiorcy, będący firmami przemysłowymi, wymagają od producentów, aby przestrzegali określonych norm ekologicznych dotyczących wyrobów i technologii. Na niektórych rynkach klienci wymagają, żeby kupowane przez nich wyroby łatwo poddawały się wtórnemu przerobowi bądź były wytwarzane z makulatury. W przemysłach drzewnym i papierniczym nastąpiły radykalne zmiany w miarę wzrostu zużycia papieru z makulatury. Wiele przedsiębiorstw, o dużym majątku trwałym w postaci starych maszyn i urządzeń, musiało sporo zainwestować w nowe urządzenia, umożliwiające produkcję papieru z makulatury zamiast z masy drzewnej pochodzącej z wyrębu lasów.
3. **Postawa interesariuszy.** Ta postawa stanowi dalszy krok w porównaniu z poprzednią, ponieważ uwzględnia także poglądy różnorodnych grup interesariuszy na zagadnienia ekologiczne. Wyrazem takiej postawy są: wykorzystywanie surowców wtórnych do produkcji opakowań przeznaczonych dla klientów, szkolenie pracowników w sprawach ochrony środowiska, uczestniczenie w działaniach miejscowych społeczności zmierzających do oczyszczenia środowiska i przyciąganie inwestorów pragnących inwestować w „zielone” firmy. Takie różnorodne działania – podejmowane z myślą o rozmaitych grupach interesariuszy – wydają się spójne. Naczelnny dyrektor koncernu DuPonta, Edgar Woolard, dążył do zwiększenia wyczulenia firmy na troski swoich interesariuszy o sprawy środowiska, wprowadzając w życie politykę „możliwie najmniejszego zanieczyszczania środowiska”, w części po to, by zmienić opinię o koncernie jako o poważnym trucicielu. Kiedy oznajmił, że jedna z wytwórni zostanie zamknięta, jeżeli nie spełni narzuconych przez firmę norm ekologicznych, jej inżynierowie pilnie przeprojektowali technologię, tak aby spełniała te normy. Kiedy Woolard zapytał, jaki będzie koszt wprowadzenia nowej technologii, inżynierowie odparli, że jeśli się ją wprowadzi, to koncern uzyska na tym oszczędności³³.
4. **Postawa „ciemnozielona”.** Niektóre organizacje zaczynają eksperymentować z przyjęciem wartości ekologicznych, skłaniających nas do pozostawiania w większej harmonii z Ziemią. Nie powinniśmy wykorzystywać jej zasobów jedynie do osiągnięcia własnego zysku, a zwłaszcza nie w sposób nieodtworzalny i nie zrównoważony. Nie powinniśmy traktować zwierząt z okrucieństwem ani wykorzystywać ich do mało ważnych eksperymentów, takich jak badania kosmetyków. Powinniśmy szanować Ziemię i utrzymywać ją w nie zmienionym stanie. Postawa ta opiera się na koncepcjach „głębokiej ekologii”, sformułowanych przez skandynawskiego filozofa Arnego Naessa. Bardzo trudno jeszcze wyobrazić ją sobie w praktyce przy dzisiejszym stanie świadomości ekologicznej.

³³ Edgar Woolard opowiedział o tym studentom urządzania szkoły Amos Tuck Dartmouth College w październiku 1992 r. w trakcie sympozjum poświęconego sprawom etyki.

REAGOWANIE NA OTOCZENIE I NA ŚRODOWISKO NATURALNE

Jak wynika z dotychczasowych rozważań w tym rozdziale, bezprecedensowe są zewnętrzne siły i naciski, z jakimi menedżerowie mają dzisiaj do czynienia. Jednakże wciąż występuje skłonność do zajmowania się sprawami wewnętrznego funkcjonowania organizacji i do pomijania znaczenia nowych interesariuszy oraz nowych trendów występujących w otoczeniu. Ponownie mamy tu do czynienia z **czasem** i ze **wzajemnymi stosunkami między ludźmi**.

Wielu aktywnych interesariuszy, od konsumentów do ekologów i grup szczególnych interesów, przekazuje menedżerom sygnały, że pominięto niektóre wzajemne stosunki albo że trzeba posłużyć się inną skalą czasu. Na przykład kilka zewnętrznych wydarzeń w ostatnich latach zwróciło menedżerom uwagę na to, że zmieniają się układy stosunków między płciami i że zmiany te następują szybko. W efekcie wiele korporacji, reagując na te wydarzenia, wprowadziło nowe zasady postępowania albo zorganizowało odpowiednie programy szkoleniowe. Te firmy, które nie reagują, narażają się na poważne wyzwania, w tym na kroki prawne podejmowane przez pracownice. Molestowanie seksualne może kosztować firmy miliardy dolarów w wyniku procesów sądowych, fluktuacji, spadku wydajności, niskiego morale i nieobecności w pracy. Z niektórych badań wynika, że 90% firm znajdujących się na Liście 500 magazynu „Fortune” miało do czynienia ze skargami na molestowanie seksualne, 33% przynajmniej raz zaskarżono, a około 25% zaskarżono wielokrotnie. Według jednego z szacunków problem ten kosztuje przeciętną wielką korporację 6,7 mln USD rocznie³⁴.

Podobnie, ekologiczne grupy nacisku sygnalizowały, że użyją wszelkich możliwych środków, od pozwów sądowych do protestów obywatelskich, aby organizacje zaczęły zwracać uwagę na to, w jakim stopniu szkodzą środowisku naturalnemu. Zwiększona troska o to środowisko oznacza, że w rachunku organizacji musi się uwzględniać nowe stosunki między ludźmi, a przechodzenie od myślenia w kategoriach nakładów i wyników do koncepcji zrównoważonego rozwoju oznacza, że skala czasu ulega zmianie i staje się coraz krótsza.

Wyzwanie jest jasne. Menedżerowie muszą ponownie zinterpretować swoją działalność w odpowiedzi na sygnały dochodzące z otoczenia, wskazujące, że w silnym przywództwie w organizacjach zasadniczą rolę odgrywają nowe układy stosunków i nowa skala czasu. Świadomość ta występuje coraz powszechniej.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić znaczenie otoczenia (środowiska zewnętrznego).

Liczne gwałtowne zmiany, zachodzące w otoczeniu organizacji, wymagają zwiększonej uwagi ze strony menedżerów. Otoczenie ma wiele zasobów potrzebnych organizacjom. Wynika z tego, że na organizacje nieuchronnie wpływa to, co się dzieje w ich otoczeniu.

³⁴ M. Blau Soyster, *Confronting Sexual Harassment in the Workplace*, „The Small Business Controller”, wrzesień 1992, s. 20–23; A. Fisher, *Sexual Harassment: What to Do*, „Fortune”, 23 sierpnia 1993, s. 84–88.



2. Rozróżniać środowisko organizacji od środowiska naturalnego.

Menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę z istnienia takich elementów wewnętrznego środowiska organizacji, jak interesariusze. Ponadto menedżerowie muszą poznać związki występujące między elementami środowiska naturalnego oraz ich wpływ na organizację.

3. Wymienić i omówić elementy środowiska o bezpośrednim oddziaływaniu.

Do elementów środowiska o bezpośrednim oddziaływaniu należą te grupy interesariuszy, które wywierają bezpośredni wpływ na działalność organizacji.

4. Rozpoznać interesariuszy organizacji.

Interesariusze to osoby i grupy osób, które są zainteresowane tym, co się dzieje w organizacji. Do interesariuszy zewnętrznych zalicza się klientów, dostawców, władze państwowe, grupy szczególnych interesów, media, związki zawodowe, instytucje finansowe i konkurentów. Do interesariuszy wewnętrznych zalicza się pracowników, akcjonariuszy i radę nadzorczą.

5. Wyjaśnić, w jaki sposób organizacja może wykorzystać sieci i koalicje interesariuszy, aby na nich wpływać.

Interesariusze często współdziałają ze sobą, aby wywierać wpływ na zachowania organizacji. Menedżerowie jako interesariusze muszą równoważyć własne interesy z przedmiotami zainteresowania innych interesariuszy. Aby wywrzeć wpływ na poszczególnych interesariuszy, mogą posługiwać się sieciami powiązań między interesariuszami a organizacją, interesariusze ze swojej strony mogą się łączyć w koalicje, aby wywierać wpływ na organizację. Interesy poszczególnych interesariuszy organizacji mogą też być sprzeczne.

6. Wymienić i omówić cztery zmienne, które tworzą środowisko o pośrednim oddziaływaniu.

Elementy pośredniego oddziaływania obejmują zmienne społeczne, ekonomiczne, polityczne i techniczne, wywierające pośredni wpływ na organizację. Zmienne te tworzą klimat, do którego organizacja musi się dostosować. Mogą też przechodzić do środowiska o bezpośrednim oddziaływaniu.

7. Wymienić wyzwania, jakie stawia przed nami środowisko naturalne.

W ostatnich latach nabiera znaczenia troska o szkody wyrządzane środowisku naturalnemu. Ludzie niepokoją się o różne problemy, od zanieczyszczenia do globalnego ocieplenia i niszczenia warstwy ozonowej.

8. Wyjaśnić, w jaki sposób organizacje mogą reagować na problemy otoczenia i środowiska naturalnego.

Niektóre organizacje czynnie rozwijają świadomość ekologiczną. Niektórzy menedżerowie ograniczają się do działania zgodnie z normami prawnymi, podczas gdy inni posuwają się aż do podkreślania wartości ekologicznych w swoich wyrobach i w działalności marketingowej. Kierownicy – zwłaszcza na wyższych szczeblach – muszą zbierać informacje o otoczeniu i przewidywać zmiany, które wywrą wpływ na organizację. Aby dostosować się do otoczenia, kierownicy mogą się posłużyć planowaniem strategicznym i projektowaniem organizacji.

PYTANIA KONTROLNE

1. Na czym polega znaczenie otoczenia?
2. Na czym polega różnica między środowiskiem naturalnym a środowiskiem organizacji?
3. Jakie są elementy o bezpośrednim oddziaływaniu?
4. Kim są interesariusze?
5. W jaki sposób organizacje mogą wykorzystać sieci i koalicje interesariuszy, aby wywierać na nich wpływ?
6. Z jakich czterech zmiennych składa się środowisko o pośrednim oddziaływaniu?
7. Jakie wyzwania stawia nam środowisko naturalne?
8. W jaki sposób organizacje mogą reagować na problemy otoczenia i środowiska naturalnego?

KLUCZOWE TERMINY

Otoczenie (środowisko zewnętrzne)	Grupy szczególnych interesów
Nakłady	Komitety działania politycznego
Wyniki	Negocjacje zbiorowe
Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu	Zmienne społeczne
Elementy o pośrednim oddziaływaniu	Zmienne ekonomiczne
Interesariusze zewnętrzni	Zmienne polityczne
Interesariusze wewnętrzni	Zmienne techniczne
	Model nakładów i wyników
	Zrównoważony rozwój

4

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ
SPOŁECZNA I ETYKA**

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

omówić podstawowe zasady *Ewangelii bogactwa* Andrewa Carnegiego;

2

ocenić krytyczne opinie o *Ewangelii bogactwa* Carnegiego;

3

wyjaśnić stanowisko Milтона Friedmana w sprawie społecznej odpowiedzialności korporacji;

4

porównać i przeciwstawić poglądy Carnegiego i Friedmana;

5

wyjaśnić koncepcję oświeconego interesu własnego;

6

wymienić i zdefiniować kluczowe terminy dotyczące etyki;

7

omówić zagadnienia, które kierownik musi uwzględniać przy przestrzeganiu zasad etyki;

8

ocenić wyzwanie stawiane przez relatywizm rozumowaniu opartemu na moralności.

Odpowiedzialność społeczna korporacji: podejmowane przez organizację działania w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w którym ta organizacja istnieje, na przykład udział w dobrowolnych akcjach charytatywnych

Etyka: nauka o prawach i o tym, kto odniesie – lub kto powinien odnieść – korzyści albo ponieść szkody w wyniku określonego działania

Rozdział ten ma na celu wyjaśnienie ewolucji poglądów na etykę i odpowiedzialność społeczną korporacji oraz przedstawienie pewnych układów odniesienia do analizy decyzji z punktu widzenia etyki. Od wielu lat kierownicy i teoretycy zarządzania mówią o odpowiedzialności organizacji wobec społeczeństwa.

Odpowiedzialność społeczna korporacji dotyczy sposobu, w jaki organizacja oddziałuje na społeczeństwo, w którym istnieje. W nowszych czasach kierownicy i teoretycy zarządzania rozszerzyli przedmiot swoich zainteresowań i objęli nim podstawowe pytania w rodzaju takich jak: „W jaki sposób powinniśmy żyć względem siebie?”. Ogólnie, definiujemy **etykę** po prostu jako naukę o wpływie naszych decyzji na innych¹. Jest to także nauka o prawach i obowiązkach ludzi, o prawach moralnych stosowanych przez ludzi w podejmowaniu decyzji i o istocie stosunków między ludźmi.

ETYKA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA W DNIU DZISIEJSZYM

Etyka i odpowiedzialność społeczna w zasadzie dotyczą jakości naszych wzajemnych stosunków w czasie. Wiele organizacji ma do czynienia z trudnymi zagadnieniami, w których interesy danej organizacji naruszają interesy innych.

Skandale giełdowe w Stanach Zjednoczonych i w Japonii, korupcja we Włoszech dotycząca przedsiębiorstwa i władze państwowe, możliwości i skutki wprowadzenia nowej techniki oraz coraz silniejsze wzajemne oddziaływanie różnych kultur stanowią jedynie część zagadnień, które nadały pierwszoplanowe znaczenie pytaniom dotyczącym odpowiedzialności społecznej i etyki przedsiębiorstw.

Firmy i ich menedżerowie, pomijający zagadnienia moralne, mówią tym, na których ich postępowanie wywiera wpływ: „Nie zamierzamy inwestować w ulepszanie naszych stosunków”. Chociaż nieetyczne zachowania mogą niekiedy chwilowo się opłacać, ci, którzy nie zwracają uwagi na zagadnienia etyczne, w długim okresie zmierzają ku klęsce. Przedsiębiorstwa tworzą – uwzględniając dotychczasowe doświadczenia i wartości oraz problemy, z którymi mają do czynienia na co dzień – wizję moralności na przyszłość. I dzieje się tak od czasu kreda firmy Johnson & Johnson sprzed 60 lat aż do nowego przedstawienia przez AT&T swoich wartości w dokumencie nazwanym „Nasza wspólna więź”.

ZMIENIAJĄCA SIĘ KONCEPCJA ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ

Wielkie koncerny zawsze były przedmiotem krytyki. Zaczynając mniej więcej od przełomu XIX i XX w. prowadzący krucjaty dziennikarze, zwani „*muckrakers*” (grzebiący się w brudach), wywoływali oburzenie całego kraju, ujawniając nieuczciwe praktyki przedsiębiorstw. Doprowadzili do wprowadzenia przez państwo wielu regulacji prawnych. Kolejne fale takich regulacji były następstwem Wielkiego Kryzysu z lat trzydziestych, a później – w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych – ruchów praw obywatelskich i konsumenckich, które zarzucały korporacjom powodowanie coraz większej liczby problemów społecznych.

¹ Niektórzy autorzy wprowadzają rozróżnienie „etyki” od „moralności”, ale uważamy, że niepotrzebnie komplikuje to sprawę.

POSTAWY WOBEC WIELKIEGO BIZNESU I SILNEGO PAŃSTWA

Gdy rozpatruje się postawy wobec przedsiębiorstw i władz państwowych w Stanach Zjednoczonych, warto sięgnąć do historii. Powstanie wielkiego biznesu spowodowało pojawienie się układu stosunków nie przewidzianych przez społeczeństwo i jego założycieli. W 1890 r. każda z kilku istniejących linii kolejowych zatrudniała ponad 100 tys. robotników, a organizacje, takie jak na przykład Standard Oil Co. Johna D. Rockefellera, przekształciły się w olbrzymie korporacje transnarodowe. Na przełomie stuleci także firmy tytoniowe szybko rosły w wyniku fuzji oraz poprzez rozwój wewnętrzny. Stało się to symbolem gigantyzmu w amerykańskiej gospodarce, która pierwotnie opierała się na drobnych farmerach i sklepikarzach. Władza państwowa była słaba i bardzo ograniczona w porównaniu z jej obecnymi uprawnieniami ustawodawczymi. Kiedy się porównuje stosunki prawne między państwem a organizacjami gospodarczymi w Stanach Zjednoczonych i w innych ważniejszych (zwłaszcza europejskich) krajach o gospodarce rynkowej, okazuje się, że tylko w USA wielki biznes odgrywa większą rolę niż władza państwowa. W takich krajach, jak Wielka Brytania, Francja, RFN i Japonia, biurokracja państwowa była na trwałe osadzona w kulturze i stanowiła przeciwwagę dla wielkiego biznesu. W Ameryce nie istniała taka kultura; w istocie kultura amerykańska była oparta na odrzucaniu interwencji państwa w sprawy przedsiębiorstw, dużych czy małych. To dziedzictwo spowodowało, że stosunki między władzą państwową a wielkim biznesem często układały się w sposób antagonistyczny, a zarazem kosztowny.

Przepisy państwowe określają pewne podstawowe reguły postępowania menedżerów, ale nie udzielają odpowiedzi na niektóre palące pytania: „Gdzie się zaczyna odpowiedzialność społeczna organizacji? Gdzie się kończy?”. Aby odpowiedzieć na takie pytania, musimy omówić różne poglądy na odpowiedzialność i wrażliwość społeczną korporacji w ostatnim stuleciu.

ANDREW CARNEGIE I JEGO EWANGELIA BOGACTWA

Andrew Carnegie (1835–1919), założyciel konglomeratu U.S. Steel Corporation, wydał w 1899 r. książkę pod tytułem *The Gospel of Wealth* (*Ewangelia bogactwa*), w której zamieścił klasyczne określenie **odpowiedzialności społecznej korporacji**. Poglądy Carnegiego były oparte na dwóch podstawach: zasadzie miłosierdzia i zasadzie włodarstwa. Obydwie były jawnie paternalistyczne. Stawiały właścicieli przedsiębiorstw w roli zbliżonej do roli rodziców względem podobnych do dzieci pracowników i klientów, którym brakuje umiejętności działania w najlepiej pojętym interesie własnym².

Zasada miłosierdzia:
doktryna odpowiedzialności społecznej wymagająca, aby szczęśliwsi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych

Zasada miłosierdzia wymaga od szczęśliwszych członków społeczeństwa wspomagania tych mniej szczęśliwych, w tym bezrobotnych, niepełnosprawnych, chorych i starszych. Tym nieszczęśnikom można pomagać bezpośrednio albo pośrednio, przez takie instytucje, jak kościoły, domy pomocy społecznej i (od lat dwudziestych) ruch „miejscowej skarbonki” (Community Chest) – dorocznych zbiórek pieniężnych na cele filantropijne. Oczywiście, ludzie zamożni sami ustalali, ile wpłacają na te cele i początkowo miłosierdzie uważano za obowiązek poszczególnych ludzi, a nie

² Podrozdział ten oparliśmy na pracy W.C. Fredericka, *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, w: *Business and Society*, pod red. P. Sethiego i C.M. Falbego, Lexington Books, Lexington, Mass. 1987, s. 142–161.

przedsiębiorstw. Jednakże w latach dwudziestych potrzeby miejscowych społeczności przerosły możliwości nawet najhojniejszych bogatych jednostek. Oczekiwano zatem od przedsiębiorstw, że przeznaczą część swoich pieniędzy na cele dobroczynne, pomagając ludziom w nieszczęściu³. Sam Carnegie robił to, co głosił, rozdając miliony dolarów na cele dobroczynne i komunalne.

Zasada włodarstwa:
doktryna biblijna
wymagająca, aby
przedsiębiorstwa i zamożne
osoby traktowały siebie
wyłącznie jako włodarzy
powierzonego im majątku,
działających na rzecz
całego społeczeństwa

Zasada włodarstwa, wywodząca się z Pisma Świętego, żądała od przedsiębiorstw i od zamożnych ludzi, aby uważali siebie wyłącznie za włodarzy, za opiekunów swojego majątku. Według koncepcji Carnegiego reszta społeczeństwa powierzyła bogatym ich majątek; mogą go używać tylko do celów uznawanych przez społeczeństwo za uprawnione. Uważał też, że rolą przedsiębiorstwa jest pomnażać majątek społeczeństwa przez zwiększanie własnego w wyniku rozsądnego inwestowania zasobów, pozostających w jego władaniu⁴.

Koncern U.S. Steel, zgodnie z poglądami Carnegiego, czynnie realizował program filantropijny. Był to raczej wyjątek niż reguła; w okresie między Wojną Secesyjną a Wielkim Kryzysem angażowanie się większości zarządów firm w opiekę społeczną było wynikiem albo obowiązujących przepisów prawa, albo nacisków związkowych⁵.

Dopiero w okresie Wielkiego Kryzysu w latach trzydziestych większa liczba menedżerów z własnej inicjatywy zaczęła się interesować społecznymi skutkami działalności przedsiębiorstw. Na przykład w 1936 r. Robert Wood (dyrektor naczelny Sears & Roebuck) dumnie mówił o swoim „włodarstwie, o tej szerokiej społecznej odpowiedzialności, której nie da się wyrazić wzorami matematycznymi, ale która ma podstawowe znaczenie”⁶.

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych zasady miłosierdzia i włodarstwa były już powszechnie akceptowane w amerykańskich kręgach gospodarczych w miarę tego, jak coraz więcej przedsiębiorstw uznawało, że „władza rodzi odpowiedzialność”. Nawet firmy nie uznające tych zasad zdały sobie sprawę, że jeżeli przedsiębiorstwa nie wezmą na siebie dobrowolnie obowiązków wobec społeczeństwa, to państwo zmusi je do ich przyjęcia.

Jeden z problemów związanych z koncepcją odpowiedzialności społecznej wiąże się z kwestią jej realizacji w praktyce. Według niektórych krytyków koncepcji tej brakowało wytycznych dotyczących odpowiednich rozmiarów angażowania się przedsiębiorstw. Brakowało też wskazań, jak firma powinna wyważyć swoją odpowiedzialność społeczną względem innych rodzajów odpowiedzialności. Na przykład, kiedy koncern Forda opracowywał model Pinto, stwierdzono, że w razie zderzenia istnieje niezwykle wysokie prawdopodobieństwo zapalenia się paliwa w zbiorniku. Koncern przeprowadził analizę nakładów i wyników, by ustalić, czy warto rozwiązać ten problem. Z analizy wynikało, że firma mogła znacznie zwiększyć bezpieczeństwo tego modelu, instalując kosztem 11 USD osłonę zbiornika. Postanowiono jednak tego nie robić. W praktyce oznaczało to, że kierownictwo koncernu uznało ewentualną utratę życia i zdrowia w wyniku wadliwej konstrukcji zbiornika za niewartą wydatku 11 USD na każdy wyprodukowany egzemplarz Pinto.

Wreszcie niektórzy krytycy zarzucali, że koncepcja „odpowiedzialności społecznej” pozwala menedżerom wybierać społeczne zobowiązania ich korporacji według własnego uznania. Zdaniem tych krytyków koncepcja odpowiedzialności korporacji stawała się zasłoną dymną dla osobistych wartości uznawanych przez kilku potężnych ludzi.

³ Tamże, s. 143.

⁴ Tamże.

⁵ L.E. Preston, *Social Issues and Public Policy in Business and Management: Retrospect and Prospect*, University of Maryland College of Business and Management, College Park 1986, s. 3–4.

⁶ Tamże.

ARGUMENTACJA MILTONA FRIEDMANA

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych zbieżność skutków pewnych sił ekonomicznych skłoniła kilku uczonych do ponownego przebadania koncepcji społecznej odpowiedzialności korporacji. Przedsiębiorstwa amerykańskie chwiały się pod wpływem dwóch ciosów: wzrostu kosztów energii oraz wzrostu nakładów wynikających z obowiązku spełnienia wymagań nałożonych przez przepisy, których celem było ograniczenie zanieczyszczeń, ochrona konsumentów i zapewnienie równych szans. Ponadto inflacja i dług publiczny osiągnęły niebotyczny poziom – co stanowiło dziedzictwo wojny wietnamskiej, programów budowy „wielkiego społeczeństwa” z lat sześćdziesiątych⁷ i nierównoważenia obrotów w handlu zagranicznym. Wielu twierdziło, że jeżeli przedsiębiorstwa mają przeżyć, to muszą się uwolnić od nieuzasadnionej odpowiedzialności społecznej i uzyskać zgodę na powrót do sprawy podstawowej: robienia pieniędzy. Nie jest to pogląd nowy. W ostatnich latach jego głównym rzecznikiem jest Milton Friedman, który argumentuje, że przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność przede wszystkim za maksymalizację zysków.

Według Friedmana „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry ...(i) przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw”⁸. Friedman uważa, że urzędnicy korporacji nie mają żadnej możliwości oceny względnej wagi problemów społecznych ani ilości zasobów organizacji, które należałoby przeznaczyć na rozwiązanie określonego problemu. Twierdzi też, że menedżerowie, decydujący o skierowaniu zasobów organizacji na cele wynikające z ich osobistych, a być może błędnych poglądów na to, co stanowi dobro społeczne, niesłusznie obciążają kosztami tych decyzji swoich własnych akcjonariuszy, pracowników i klientów. Krótko mówiąc, argumentuje, że przedsiębiorstwa powinny sprawnie wytwarzać towary i usługi, a rozwiązywanie problemów społecznych pozostawić zaangażowanym w to osobom i instytucjom rządowym.

Poglądy Friedmana zajmują krańcową pozycję na ciągłej skali, określającej podział odpowiedzialności społecznej między poszczególne segmenty społeczeństwa, w tym rząd i społeczność biznesu. Większość menedżerów, a także innych osób, uważa, że zarówno władze państwowe, jak i społeczność biznesu mają w pewnym stopniu obowiązek działania w interesie społeczeństwa. Już sam fakt, że obie te instytucje są najpotężniejsze w kraju, zobowiązuje je do zajmowania się problemami stanowiącymi przedmiot troski publicznej. Zarówno korporacje, jak i instytucje państwowe są zależne od stopnia ich akceptacji przez społeczeństwo, do którego należą.

Na przykład przedsiębiorstwa podlegają przepisom ustanawianym przez federalny urząd bezpieczeństwa pracy i zdrowia (Occupational Safety and Health Administration – OSRA), zajmujący się sprawami bezpieczeństwa i higieny pracy. Jeden z tematów jego prac dotyczył eliminowania chorób wywołanych powtarzanymi stale ruchami. Ruchy te stanowią przyczynę połowy wszystkich zachorowań na choroby zawodowe i inwalidztwa pracy. OSRA ma dużą władzę: w jednej ze spraw szef OSRA, Robert Scannell, dawny kierownik bhp w firmie Johnson & Johnson, nałożył na koncern USX grzywnę w wysokości 7,3 mln USD za naruszanie przepisów bhp, a także zmusił koncern Forda do wprowadzenia w życie programu ograniczającego we wszystkich

⁷ Programy, zapoczątkowane przez prezydenta Lyndona Johnsona, obejmowały m.in. rozszerzenie opieki zdrowotnej i socjalnej oraz rozwój oświaty publicznej (przyp. tłum.).

⁸ M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & „Rzeczpospolita”, Warszawa 1993, s. 127–128.

fabrykach zagrożenia dla zdrowia, wynikające z powtarzalnych ruchów wykonywanych na linii montażowej.

Zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną mogą też zagrażać w inny sposób kasie korporacji, a mianowicie przez sprawy sądowe wnoszone przez pracowników lub inne osoby. Organizacje mogą w ich wyniku tracić wiele pieniędzy. Na przykład, aby zaspokoić roszczenia związane ze szkodami dla zdrowia wynikającymi ze stosowania azbestu, koncern Fibreboard wraz z firmami ubezpieczeniowymi utworzył fundusz w wysokości 3 mld USD, z którego zostaną pokryte wszystkie obecne i przyznawane w przyszłości odszkodowania dla osób poszkodowanych. Stanowi to jeden z największych funduszy dla ofiar azbestu w całej historii amerykańskiej gospodarki.

Innym przykładem jest koncern naftowy Exxon. Po rozlaniu się w 1989 r. ropy naftowej u wybrzeży Alaski w wyniku katastrofy tankowca należącego do koncernu i późniejszych sporów co do podjętych przez Exxon działań w celu usunięcia skutków, Exxon zaskarżył ponad 250 firm ubezpieczeniowych, aby odzyskać część poniesionych kosztów wynoszących 3,6 mld USD. Jednocześnie londyński Lloyd i inni ubezpieczyciele zaskarżyli Exxon, że dąży do uniknięcia wypłaty odszkodowań związanych z katastrofą. Rozwiązywanie spraw dotyczących odpowiedzialności społecznej może stanowić dla przedsiębiorstw dziedzinę trudną i stwarzającą duże problemy⁹.



OŚWIECONY INTERES WŁASNY

Oświecony interes własny: zdawanie sobie przez organizację sprawy, że w jej własnym interesie jest działanie w sposób, który społeczność uznaje za odpowiedzialny

K eith Davis powiedział, że istnieje „żelazne prawo odpowiedzialności stwierdzające, że ci, którzy w długim okresie nie korzystają ze swojej władzy w sposób uznany przez społeczeństwo za odpowiedzialny, z czasem prawdopodobnie ją utracą”¹⁰. Być może więc w **oświeconym interesie własnym** organizacji leży świadomość jej społecznej odpowiedzialności albo przynajmniej **reagowanie** na siły społeczne.

SPOŁECZNE REAKCJE KORPORACJI

Społeczne reakcje korporacji: teoria odpowiedzialności społecznej, skupiająca uwagę raczej na tym, w jaki sposób firmy reagują na zagadnienia społeczne, niż na dążeniu do określenia ich ostatecznej odpowiedzialności wobec społeczeństwa

B adania nad **społecznymi reakcjami korporacji**, czyli nad tym, w jaki sposób organizacje uświadamiają sobie zagadnienia społeczne i jak na nie następnie reagują, prowadzone są w dwóch głównych kierunkach. Po pierwsze, zajmują się tym, jak poszczególne firmy reagują na zagadnienia społeczne. Po drugie, rozpatrują siły wywołujące społeczne zagadnienia, na które firmy powinny reagować. Można łączyć obydwa kierunki badań, aby sklasyfikować sposoby, w jakie firmy mogą reagować i reagują na określone zagadnienia społeczne.

Robert Ackerman był jednym z pionierów poglądu, że celem dążeń społecznych korporacji powinno być **reagowanie**, a nie ponoszenie odpowiedzialności. Ackerman wskazywał, że reagowanie na zagadnienia społeczne odbywa się w określonym cyklu. Cykl ten rozpoczyna się od zauważenia problemu przez korporację. Następnie bada się problem, rozważa sposoby postępowania z nim i wreszcie wdraża jego rozwiązanie. To ostatnie działanie często bywa zbyt powolne. W jakimś momencie inicjatywa może się wymknąć z rąk firmy. Władze państwowe lub opinia publiczna mogą bowiem zmusić firmę do określonego działania. Ackerman radzi menedżerom, by szybko reagowali na problemy i w ten sposób zachowali w maksymalnym stopniu swobodę działania.

⁹ K.H. Hammonds, *\$3 Billion for Asbestos Victims*, „Business Week”, 13 września 1993, s. 42.

¹⁰ K. Davis, *The Meaning and Scope of Social Responsibility*, w: *Contemporary Management*, pod red. J.W. McGuire’a, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1974, s. 631.

Na przykład ostatnio pojawiły się sygnały, że kobiety pracujące przez dłuższy czas przy monitorach komputerowych mogą być narażone na wyższe od przeciętnego ryzyko komplikacji podczas ciąży. Wyniki tych badań nie są jednoznaczne i zostały zakwestionowane przez niektórych badaczy. Ackerman wskazuje, że w miarę rozwoju zagadnienia, gdy w grę zacznie wchodzić coraz większa liczba zainteresowanych osób oraz sprzecznych interesów, menedżerowie mogą utracić możliwość jego rozwiązania według własnego uznania. Łatwo można sobie wyobrazić wyniki dalszych badań, potwierdzające te wczesne doniesienia, i późniejsze dramatyczne konsekwencje w postaci przesłuchań w Kongresie, przerw w pracy, pozwów sądowych i wydawania biurokratycznych przepisów. W proponowanym przez Ackermana modelu reagowania ustala się możliwe opcje reakcji we wczesnej fazie rozwoju problemu społecznego. W oświeconym interesie własnym firm byłoby wskazane udostępnianie pracownikom możliwie pełnej informacji, zachęcanie ich do zadawania pytań, a nawet przenoszenie na inne stanowiska lub przeszkolenie w innych zawodach, jeśli o to poproszą. Szybkie reagowanie może być w długim okresie najlepszym sposobem postępowania.

SPOŁECZNA EFEKTYWNOŚĆ KORPORACJI

W 1979 r. Archie Carroll połączył filozoficzne koncepcje społecznej odpowiedzialności i społecznych reakcji w jedną teorię społecznej działalności korporacji, określaną jako **społeczna efektywność korporacji**¹¹.

Społeczna efektywność korporacji:
jednolita teoria społecznej działalności korporacji, obejmująca jej społeczne zasady, procesy i politykę

Zgodnie z tą teorią obszar dyskusji o społecznej odpowiedzialności jest wyznaczony przez zasady ekonomiczne, prawne i etyczne. Na przykład w Stanach Zjednoczonych popiera się wolność gospodarki (zasada ekonomiczna), prawo członków społeczeństwa do bezpiecznych miejsc pracy (zasada prawna) i równe szanse zatrudnienia (zasada etyczna). Łącznie zasady tworzą „umowę społeczną” między biznesem a społeczeństwem, pozwalającą firmom na działanie w charakterze agentów moralności.

W poszczególnych przedsiębiorstwach kierownicy dążą do wdrożenia zasad tej umowy społecznej do swoich **procesów** decyzyjnych i do **polityki** swojej firmy. Ich decyzje i polityka mogą odzwierciedlać jedną z czterech postaw¹²:

- **reaktywną** – firma reaguje na zagadnienie społeczne dopiero wtedy, kiedy zaczyna ono utrudniać realizację jej celów;
- **obronną** – firma działa tak, aby usunąć zagrożenie;
- **dostosowawczą** – firma dostosowuje się do nakazów państwa i do opinii publicznej;
- **proaktywną** – firma uprzedza żądania, których jej jeszcze nie postawiono.

Społeczna efektywność korporacji jest ważną okolicznością dla wielu inwestorów, uznających, że wysoka efektywność społeczna danej organizacji jest nie tylko przejawem społecznej odpowiedzialności, ale także prowadzi do wysokiej efektywności finansowej.

Istnienie wielu różnorodnych wzorców i koncepcji społecznej efektywności oznacza, że musimy poznać leżące u ich podłoża założenia dotyczące organizacji i społeczeństwa. W końcu dochodzimy do etyki jako do nauki o podstawowych wartościach ludzi, organizacji i społeczeństwa.

¹¹ A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 4, 1979, s. 497–506.

¹² W tym opisie społecznej efektywności korporacji oparto się głównie na Wartick i Cochran, *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, s. 447–448.



ETYKA W FILOZOFII DALEKIEGO WSCHODU

Przy rozważaniu zarówno odpowiedzialności społecznej, jak i etyki szczególnie duże znaczenie mają podstawowe wartości danej kultury. W Azji nadal ogromny wpływ na sposób myślenia wywierają nauki Konfucjusza i innych dawnych uczonych. Kongfuzi, nazwany przez misjonarzy jezuitów Konfucjuszem, był około 500 r. p.n.e. wysokim urzędnikiem państwowym. Jego nauki są praktycznym wykładem etyki i nie mają żadnych treści religijnych; konfucjanizm nie jest religią, lecz zbiorem pragmatycznych reguł codziennego życia. Konfucjusz sformułował swoje nauki na podstawie tego, co dostrzegł w historii Chin. Główne zasady konfucjanizmu są następujące:

1. Trwałość społeczeństwa opiera się na nierówności stosunków między ludźmi.
2. Rodzina jest pierwowzorem wszystkich organizacji społecznych.
3. Cnotliwe postępowanie polega na traktowaniu innych tak, jak się samemu chce być traktowanym. (Ta podstawowa zasada ludzkiej dobroci nie sięga jednak tak daleko, jak chrześcijańskie przykazanie miłości nieprzyjaciół.)
4. Cnoty wiążące się z życiowymi zadaniami obejmują dążenie do zdobycia umiejętności i wiedzy, ciężką pracę, wydawanie jedynie tylu pieniędzy, ile jest konieczne, wykazywanie się cierpliwością i wytrwałością. Zakazane jest wystawne życie, podobnie jak brak panowania nad sobą. We wszystkim wskazany jest umiar.

Zgodnie z tą filozofią chińscy decydenci nadal uważają wiarygodność, lojalność i doświadczenie zawodowe za ważne cechy i wyżej je cenią od takich amerykańskich wartości, jak osiągnięcia i efektywność (choć w wyniku nowych reform ekonomicznych wprowadzanych w Chinach w pewnym stopniu odchodzi się od ścisłej etyki konfucjańskiej). Wiele ostatnich osiągnięć w krajach azjatyckich może być wynikiem przykazań Konfucjusza. Przykazania te stanowią zbiór zasad etyki, leżących u podstaw wartości i kulturowych postaw organizacji chińskich¹³.

PRZESUNIĘCIE W KIERUNKU ETYKI

Wielu krytyków twierdzi, że żyjemy w okresie „kryzysu etyki”. Codziennie widzimy w gazetach nagłówki, których treść na to wskazuje. Kontrowersje dotyczące korupcji władzy we Włoszech, Japonii i Stanach Zjednoczonych, uboczne skutki silikonowych protez piersi, zbyt wysokie opłaty za wynajem samochodów, oszukańcze praktyki dużych placówek handlowych – wszystko to przywróciło zaniepokojenie o rolę etyki w działalności gospodarczej. Nałożyły się na to skandale na Wall Street i kryzys instytucji oszczędnościowo-pożyczkowych w latach osiemdziesiątych. Spowodowało to utratę dobrego imienia wielu instytucji: Nic dziwnego, że badacz opinii publicznej, Louis Harris, poinformował, że na pytanie: „Czy przedsiębiorstwa troszczą się o legalne i etyczne zachowania swoich menedżerów?”, 70% odpowiedzi brzmiało: „Nie”¹⁴.

Podobne wyniki uzyskał Instytut Gallupa we wcześniejszych badaniach opinii publicznej, przeprowadzonych w 1983 r. Według tych badań niemal połowa

¹³ G. Hofstede, M.H. Bond, *The Confucius Connection: From Culture Roots to Economic Growth*, „Organizational Dynamics”, s. 5–21.

¹⁴ L. Harris, *Inside America*, Vintage Books, Nowy Jork 1986, s. 236.

Amerykanów uważała, że postępowanie przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 10 lat stało się mniej etyczne. Sami menedżerowie są niezadowoleni z obecnego klimatu w biznesie: blisko 40% spośród nich stwierdza, że ich przełożeni w jakimś momencie żądali od nich zrobienia czegoś, co uważali za nieetyczne¹⁵.

Chociaż badania opinii publicznej, zwłaszcza przeprowadzane w rozmaitych okresach i w odmienny sposób, nie mogą być traktowane jako absolutnie pewny obraz warunków istniejących w firmach, to wszystkie najnowsze ankiety wskazują na to samo: zaufanie publiczne do etyki przedsiębiorstw zmalało. W efekcie wielu teoretyków nawołuje do dokładniejszego przebadania systemu norm i zasad postępowania. Ze względu na to, że wiele decyzji w przedsiębiorstwach zawiera element etyczny (to znaczy wywiera wpływ na zamierzenia innych), menedżerowie w swoim rozumieniu organizacji muszą uwzględniać etykę.

CZYM JEST ETYKA?

Określiliśmy **etykę** jako naukę o tym, jak nasze decyzje wpływają na innych ludzi. Jak wspomnieliśmy, to też nauka o prawach i obowiązkach ludzi, o moralnych regułach stosowanych przez ludzi przy podejmowaniu decyzji i o istocie wzajemnych stosunków między ludźmi¹⁶.

CZTERY POZIOMY ZAGADNIEŃ ETYCZNYCH W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Nie da się uniknąć zagadnień etycznych w działalności gospodarczej, podobnie jak się nie da ich uniknąć w jakiegokolwiek innej sferze naszego życia. W przedsiębiorstwach zagadnienia dotyczące etyki są rozpatrywane na czterech poziomach: społeczeństwa, interesariuszy, polityki wewnętrznej, indywidualnej osoby (rysunek 4-1).

POZIOM SPOŁECZEŃSTWA. Na **poziomie społeczeństwa** zadajemy pytania dotyczące podstawowych instytucji społeczeństwa. Problem apartheidu w RPA był zagadnieniem na poziomie społeczeństwa: Czy pod względem etycznym poprawny jest system społeczny, w którym grupie ludzi – w istocie większości – systematycznie odmawia się podstawowych praw?

Chociaż ostatnie zmiany w RPA zakończyły system apartheidu, trudno przewidzieć, czy dochodzenie do równości ras będzie przebiegać gładko. Firmy, które pragną tam prowadzić działalność, nadal mają do czynienia ze złożonymi problemami wynikającymi z dynamiki zmian politycznych, gospodarczych i społecznych; sytuacja ta może stwarzać etyczne łamigłówki dla wielu organizacji.

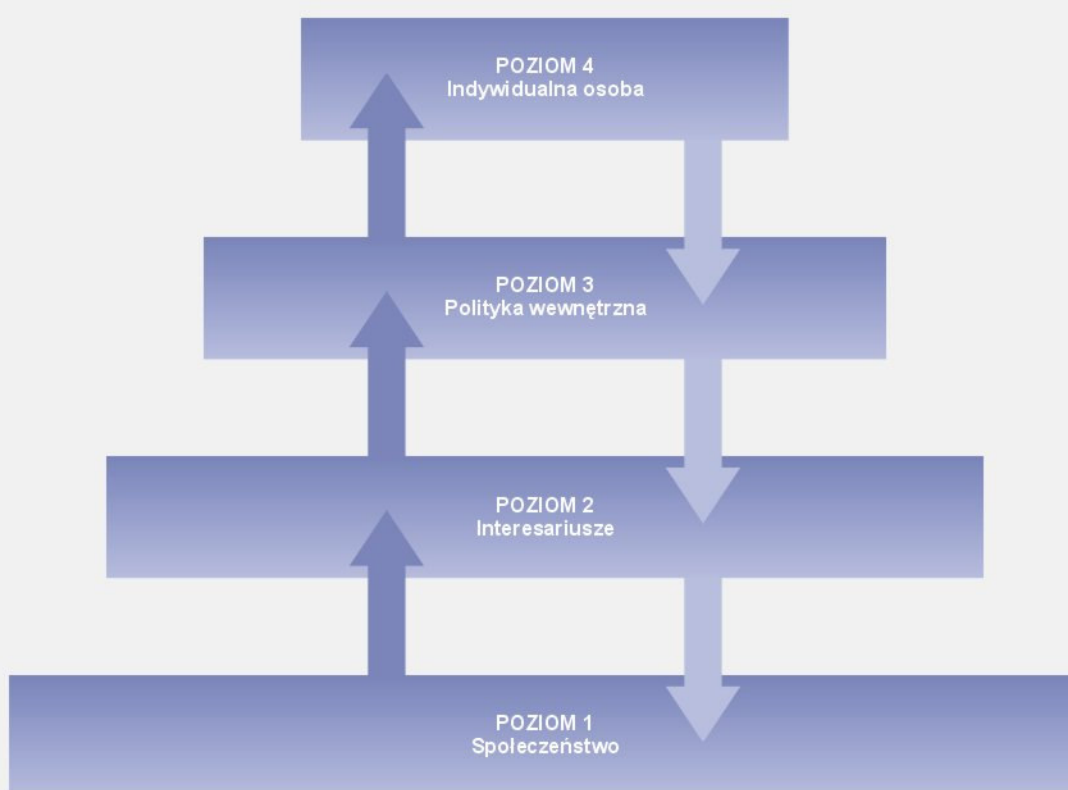
Inne pytanie na poziomie społeczeństwa dotyczy zalet kapitalizmu. Czy kapitalizm jest sprawiedliwym sposobem dzielenia zasobów? Jaką rolę powinno odgrywać państwo w regulowaniu rynku? Czy powinniśmy tolerować znaczne różnice w zamożności, pozycji społecznej i władzy? W oczach niektórych ludzi częścią tego zagadnienia są ogromne podwyżki płac menedżerów w ciągu ostatnich kilkunastu lat w

¹⁵ R. Ricklefs, *Executives and General Public Say Ethical Behavior Is Declining in U.S.*, "The Wall Street Journal", 31 października 1983, s. 33; R. Ricklefs, *Public Gives Executives Law Marks for Honesty and Ethical Standards*, "The Wall Street Journal", 2 listopada 1983, s. 33.

¹⁶ Nasze omówienie tego zagadnienia oparliśmy na zbiorze pod redakcją R.E. Freemana: *Business Ethics: The State of The Art*, Oxford University Press, Nowy Jork 1991, oraz na opracowaniu w "International Review of Industrial and Organizational Psychology" 5, 1990, pod red. C.L. Coopera i L.T. Robertsona, s. 149–167.

Stanach Zjednoczonych. Na przykład w latach 1980–1990 w Stanach Zjednoczonych płace robotników wzrosły o 53%, a zyski korporacji o 78%, natomiast wynagrodzenia naczelných dyrektorów o 212%. W 1980 r. przeciętne roczne wynagrodzenie dyrektora naczelnego wynosiło 624 996 USD, czyli było 42 razy wyższe od płacy robotnika w przemyśle. W 1992 r. przeciętny dyrektor naczelný zarobił rekordową kwotę 3 842 247 USD – 157 razy tyle, co robotnik przemysłowy. W Japonii zaś naczelní dyrektorzy zarabiali mniej więcej 32 razy tyle co szeregowi pracownicy. W 1992 r. było zaledwie ośmiu dyrektorów naczelných w Japonii o wynagrodzeniu przekraczającym 1 mln USD rocznie¹⁷.

Rysunek 4-1 Cztery poziomy zagadnień etycznych



Pytania na poziomie społeczeństwa zwykle są zadawane w nie kończącej się dyskusji między różnymi rywalizującymi ze sobą instytucjami. Jako kierownik i jako indywidualna osoba – każdy z nas może się starać wpływać na tę dyskusję. Andrew Carnegie (wraz z innymi teoretykami społecznej odpowiedzialności korporacji z wczesnego okresu) zajmował się tym poziomem, kiedy dowodził, że właściwą rolę przedsiębiorstwa, jak jego własny U.S. Steel, jest stosowanie zasady miłosierdzia: pomaganie biednym i nieszczęśliwym.

¹⁷ J.A. Byrne, *The Flap Over Executive Pay*, "Business Week", 6 maja 1991, s. 90–112; J.A. Byrne, *Executive Pay: The Party Ain't Over Yet*, "Business Week", 26 kwietnia 1993, s. 56–79; J.A. Byrne, L. Bongiorno, R. Grover, *That Eye-Popping Executive Pay: Is Anybody Worth This Much?*, "Business Week", 25 kwietnia 1994, s. 52–58.

interesariusze - zob.
rozdział 3

POZIOM INTERESARIUSZY. Drugi rodzaj zagadnień dotyczących etyki wiąże się z interesariuszami – dostawcami, klientami, akcjonariuszami i pozostałymi. Tu zadajemy pytania, w jaki sposób firma powinna oddziaływać na grupy zewnętrzne, na które jej decyzje mają wpływ, a także jak interesariusze powinni oddziaływać na firmę.

Jest wiele zagadnień dotyczących interesariuszy. Jednym z nich jest wykorzystywanie poufnych wiadomości do przeprowadzania korzystnych operacji giełdowych; innym jest obowiązek firmy informowania o potencjalnych niebezpieczeństwach związanych z używaniem jej wyrobów. Jakie są obowiązki firmy wobec jej dostawców? Wobec lokalnych społeczności, w których prowadzi działalność? Wobec jej akcjonariuszy? W jaki sposób możemy rozstrzygać takie sprawy?

POZIOM POLITYKI WEWNĘTRZNEJ. Trzecią kategorię zagadnień z zakresu etyki możemy określić jako dotyczącą polityki wewnętrznej firmy. Jakiego rodzaju umowa o pracę jest sprawiedliwa? Jakie są wzajemne obowiązki kierownictwa i robotników? Jakie prawa przysługują pracownikom? Także i te pytania wciąż występują w codziennej pracy kierownika. Okresowe zwolnienia z pracy, świadczenia socjalne, regulamin pracy, motywacja i przywództwo – wszystko to wiąże się z zagadnieniami etyki.

POZIOM INDYWIDUALNY. Ten poziom dotyczy wzajemnego traktowania się ludzi w obrębie danej organizacji. Czy powinniśmy być wobec siebie uczciwi bez względu na konsekwencje? Jakie mamy zobowiązania – zarówno jako ludzie, jak i jako pracownicy, spełniający określone role – wobec naszych przełożonych, podwładnych i kolegów? Pytania te dotyczą codziennych zagadnień w życiu każdej organizacji. Kryją się za nimi dwie szersze kwestie: Czy wolno nam traktować innych głównie jako narzędzia do osiągnięcia naszych celów? Czy możemy tego uniknąć?

INSTRUMENTY ETYKI

Świadomie czy nieświadomie, w każdym dniu naszego życia zajmujemy się takim lub innym rodzajem rozumowania etycznego. Aby je ulepszyć, musimy je analizować w sposób otwarty i codziennie je praktykować¹⁸. W języku etyki kluczowymi terminami są: **wartości**, **prawa**, **obowiązki**, **normy moralne** i **wzajemne stosunki**. Rozważmy po kolei każdy z nich.

WARTOŚCI

Kiedy uważamy, że coś ma wartość, oznacza to, że chcemy tego albo pragniemy, żeby się to wydarzyło; **wartości** – to, co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, samo w sobie stanowiące dobro, jak na przykład pokój albo dobra wola.

Wartości stanowią odpowiedzi na pytania typu „dlaczego”. Na przykład, dlaczego czytasz tę książkę? Odpowiedź mogłaby brzmieć, że chcesz się czegoś nauczyć o kierowaniu. Dlaczego to jest ważne? Aby być lepszym kierownikiem. Dlaczego Ci na tym zależy? Aby szybciej uzyskać awans i zarabiać więcej pieniędzy. Dlaczego są Ci potrzebne pieniądze? Aby kupić magnetowid. Takie pytania można kontynuować aż do chwili, kiedy już nie pragniemy czegoś po to, by uzyskać coś innego. W tym momencie

Wartości:
to, co jest przedmiotem
względnie trwałych
pragnień, samo w sobie
stanowiące dobro

¹⁸ Jest to dla nas punkt wyjścia do złożonego procesu stosowania rozumowania etycznego w działalności gospodarczej. Pozostaje tu jeszcze wiele niejasnych, szarych stref.

dochodzimy do jakiejś wartości. Korporacje również uznają pewne wartości, jak wielkość, rentowność albo wytwarzanie wyrobów wysokiej jakości.

Ostatnio dyrektor naczelny AT&T, Robert Allen, sformułował zbiór wartości, który nazwał „Naszą wspólną więzią”, mający służyć jako drogowskaz na przyszłość. Sektor telekomunikacji zmienia się tak szybko, że trudno podejmować decyzje dotyczące powszechnie obowiązujących w nim zasad zarządzania. Allen postanowił więc szukać odpowiedzi w postaci wartości. „Nasza wspólna więź” wymienia jako podstawowe zasady obowiązujące w AT&T i w filiach koncernu: szacunek dla jednostki, pracę zespołową, oddanie wobec konsumentów, innowację oraz prawość.

PRAWA I OBOWIĄZKI

Prawa:
uprawnienia
do podejmowania
przez daną osobę
określonych działań

Prawo to przysługująca danej osobie „przestrzeń” na działanie. Mówiąc w kategoriach bardziej sformalizowanych, można by tę przestrzeń nazwać „strefą autonomii” tej osoby, czyli po prostu obszarem jej wolności. Prawa rzadko kiedy są absolutne; większość ludzi zapewne zgodzi się ze stwierdzeniem, że zakres praw jednostki jest ograniczony prawami innych. Zazwyczaj ma się prawo swobody wypowiedzi – ale bez prawa do wygłaszania oszczerczych stwierdzeń o innej osobie.

Ponadto prawa wiążą się z obowiązkami. Kiedy ktoś ma jakieś prawo, inni mają obowiązek jego szanowania. **Obowiązek** to konieczność określonego działania, na przykład płacenia podatków, albo przestrzegania obowiązującego prawa pod innymi względami.

Obowiązki:
zobowiązania
do podejmowania
określonych działań
albo do posłuszeństwa
wobec prawa

NORMY MORALNE

Normy moralne:
zasady zachowań, często
przyswajane jako wartości
moralne

Normy moralne są dla nas drogowskazem w sytuacjach, w których występuje sprzeczność interesów. Można traktować normy moralne jako sposób na rozstrzyganie sporów. Normy moralne, czyli zasady określające zachowanie, często są przyswajane jako wartości.

WZAJEMNE STOSUNKI MIĘDZY LUDŹMI

Każdego człowieka łączy z innymi ludźmi sieć wzajemnych stosunków. Stosunki te istnieją, ponieważ nawzajem się potrzebujemy, by uzyskać moralne wsparcie i osiągać cele. Wzajemne stosunki są wszechobecną częścią naszego życia moralnego, od wzajemnych stosunków małego dziecka i jego rodziców do wzajemnych stosunków kierownika i pracownika. Wciąż podejmujemy decyzje, jak utrzymywać i rozwijać te stosunki. Decyzje te odzwierciedlają nasze wartości i nasze zainteresowanie etyką. Jeśli więc mówimy, że kierowanie jest sprawą wzajemnych stosunków (zob. rozdział I), to tym samym uważamy, że tkwi w nim spory element etyczny.

POWSZECHNA MORALNOŚĆ

Powszechna moralność:
zbiór norm moralnych
rządzących powszechnymi
problemami etycznymi

Powszechna moralność to ogół norm moralnych rządzących powszechnymi problemami etycznymi. Są to normy, do których się na ogół stosujemy i które możemy wykorzystywać do rozumienia problemów kierowniczych w kategoriach etycznych. Przejrzymy pokrótce niektóre podstawowe zasady powszechnej moralności, by zrozumieć, w jaki sposób funkcjonują¹⁹.

¹⁹ Zakres powszechnej moralności jest kwestią sporną, zwłaszcza gdy stosuje się to pojęcie do różnych kultur.

DOTRZYMYWANIE OBIETNIC. Większość ludzi chce mieć jakąś pewność, że inni zrobią to, co mówią. Bez prostej konwencji dotrzymywania obietnic społeczne współdziałania uległyby zatrzymaniu; niemożliwe byłoby prowadzenie interesów. W każdej zatem teorii moralności twierdzi się co najmniej, że ludzie powinni prawie zawsze dotrzymywać niemal wszystkich swoich obietnic. Wykorzystywanie poufnych informacji do obrotu akcjami na giełdzie stało się tak ogromnym skandalem między innymi dlatego, że ci, którzy to robili, złoczyli obietnicę unikania takiego postępowania.

UNIKANIE STOSOWANIA SIŁY FIZYCZNEJ. Prawa i obowiązki między innymi stwarzają sposoby unikania gwałtownych konfliktów. Gdybyśmy wciąż musieli się martwić o nasze podstawowe bezpieczeństwo fizyczne, byłibyśmy znacznie mniej skłonni ufać innym i uczestniczyć w złożonych transakcjach, które mogłyby się wiązać z wchodzeniem z nimi w spory. Większość teorii moralności wymaga zatem, aby większość ludzi niemal zawsze unikała stosowania siły fizycznej wobec innych.

Są oczywiście wyjątki. Pozwalamy policji korzystać z siły fizycznej do poskramiania przestępców. Godzimy się z wojnami, które uznajemy za sprawiedliwe. Pozwalamy ludziom na samoobronę, kiedy zostają zaatakowani bez powodu. Jednakże moralność wymaga od nas rezygnowania z używania siły fizycznej do rozwiązywania sporów.

POMOC WZAJEMNA. Wspólnoty ludzkie utrzymuje świadomość, że ludzie nawzajem od siebie zależą i wzajemnie sobie pomagają. Dobrymi tego przykładami są: honorowe dawstwo krwi i organizacje charytatywne. Zgodnie z zasadą pomocy wzajemnej poszczególne osoby powinny sobie pomagać, jeżeli koszt tego nie jest zbyt wysoki.

SZACUNEK DLA CZŁOWIEKA. Powszechna moralność wymaga od nas także, abyśmy uważali innych ludzi za samoistne całości z własnymi celami, a nie jedynie za narzędzia do realizacji naszych celów. Takie postrzeganie ludzi oznacza poważne ich traktowanie, uznawanie ich interesów za pełnoprawne, a ich pragnień za ważne.

SZACUNEK DLA WŁASNOŚCI. W kapitalizmie własność odgrywa dużą rolę. U podstaw koncepcji własności mieści się zasada, że większość ludzi zazwyczaj powinna uzyskiwać od innych zgodę przed użyciem ich własności. Jeżeli uznamy ludzi za właścicieli ich ciał, szacunek dla własności stanie się przesłanką szacunku dla jednostki.

MORALNOŚĆ OPIEKI

Ostatnio niektórzy teoretycy, jak Carol Gilligan i Nell Noddings, argumentowali, że powszechna moralność – moralność norm i prawa – jest tylko jednym z punktów widzenia przy rozpatrywaniu moralności²⁰. Zaproponowali alternatywny sposób rozumowania, noszący nazwę „etyki opieki”. Gilligan twierdzi, że są dwa nurty teorii moralności – nurt „sprawiedliwości” i nurt „opieki” – przy czym nurt sprawiedliwości jest bardziej charakterystyczny dla mężczyzn, zaś nurt opieki – dla kobiet.

Ludzie, traktujący moralność z punktu widzenia sprawiedliwości, kładą nacisk na swoją odrębność i na autonomię życia. Szukają rozwiązań problemów moralnych w godzeniu w sposób formalny i abstrakcyjny rywalizujących ze sobą praw. Natomiast

²⁰ Podrozdział ten oparto na: C. Gilligan, *In a Different Voice*, Harvard University Press, Boston 1982; N. Noddings, *Caring*, University of Berkeley Press, 1984; R. Villa, A. Wicks, R.E. Freeman, *A Note on the Ethics of Caring*, The Darden School, UVA-E-068, Charlottesville 1990.

opiekuńczy punkt widzenia charakteryzuje się poczuciem więzi z innymi, życiem pełnym miłości i troski o innych oraz poglądem, że problemy moralne są wynikiem sprzeczności różnych obowiązków, co często wymaga subtelnej interpretacji wzajemnych związków.

Ludzie przyjmujący punkt widzenia sprawiedliwości często obawiają się uwikłania w związki z innymi osobami. Chcą chronić prawa utrwalające odrębność. Natomiast ci, którzy przyjmują opiekuńczy punkt widzenia, obawiają się, że moralność oparta na prawach i na nieinterweniowaniu sankcjonuje obojętność i brak zainteresowania. Ludzie wyznający poglądy na moralność oparte na sprawiedliwości krytykują opiekuńczy punkt widzenia jako unikający rozstrzygnięć, niejednoznaczny i niekonsekwentny ze względu na jego sytuacyjne uwarunkowanie. Zwolennicy opiekuńczego punktu widzenia uważają moralność opartą na sprawiedliwości za nieczułą, pozbawioną emocji i unikającą zaangażowania. Główne różnice między obydwooma punktami widzenia przedstawiono w tablicy 4-1.

Tablica 4-1

Główne różnice między punktami widzenia opiekuńczym i sprawiedliwości

	SPRAWIEDLIWOŚĆ	OPIEKUŃCZOŚĆ
Orientacja	Odizolowanie; autonomia	Przywiązanie; wzajemna zależność
Sposób myślenia	Formalny; abstrakcyjny	Uwzględniający kontekst; narracyjny
Pojmowanie moralności	Sprawiedliwość; prawa; równość. Prymat jednostki. „Formalna logika sprawiedliwości”. Izolacja uzasadniona etyką praw	Opieka; odpowiedzialność. Prymat związków. „Psychologiczna logika związków”. Przywiązanie konieczne z punktu widzenia etyki opieki
Rozwiązywanie konfliktów	Równoważenie praw; rozstrzyganie spornych roszczeń	Komunikowanie się; ochrona stosunków międzyludzkich
Odpowiedzialność	Ograniczanie agresji i ochrona praw	Roztaczanie opieki i troszczenie się o rozwój stosunków międzyludzkich
Wyobrażenia o przemocy	Bliskość	Izolacja
Metafora stosunków	Hierarchia albo równowaga	Sieć albo pajęczyna

Źródło: R. Villa, A. Wicks, R.E. Freeman, jw.

Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że zwolenników mają obydwa punkty widzenia. Być może zintegruje je z czasem jakaś wszechstronniejsza teoria. Na razie musimy się starać rozumieć ludzi o poglądach odmiennych od naszych i próbować osiągać obustronnie zadowalające rozwiązania.

STOSOWANIE ETYKI

Menedżerowie współczesnych organizacji niekiedy ustanawiają normy sprzeczne z powszechnymi zasadami moralności. Na przykład powołanie się na zasadę pomocy wzajemnej mogłoby wywołać ironiczny śmiech menedżerów korporacji, gdyby osoba potrzebująca pomocy była jednym z konkurentów. Musimy wiedzieć, **w jaki sposób** stosować powszechne zasady moralności w biznesie. Tablica 4-2 przedstawia dwanaście pytań dotyczących etyki w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwach.

Tablica 4-2

12 pytań do sprawdzania decyzji w przedsiębiorstwie z punktu widzenia etyki

1. Czy precyzyjnie zdefiniowałeś problem?
2. Jak zdefiniowałbyś ten problem, gdybyś stał po drugiej stronie?
3. Z czego w ogóle wynikała ta sytuacja?
4. Wobec kogo i wobec czego jesteś lojalny jako człowiek i jako członek korporacji?
5. Jakie są Twoje intencje przy podejmowaniu tej decyzji?
6. Jak się przedstawiają te intencje w świetle prawdopodobnych skutków?
7. Komu może wyrządzić szkodę Twoja decyzja lub działanie?
8. Czy możesz przed podjęciem decyzji omówić problem z zainteresowanymi?
9. Czy jesteś pewny, że Twoja decyzja będzie równie trafna w długim okresie, jak to się wydaje dzisiaj?
10. Czy mógłbyś bez wahania przedstawić swoją decyzję lub działanie Twojemu szefowi, dyrektorowi naczelnemu, radzie nadzorczej, Twojej rodzinie, całemu społeczeństwu?
11. Jakie jest potencjalne symboliczne znaczenie Twojego działania, jeżeli zostanie właściwie zrozumiane? A jeżeli zostanie zrozumiane niewłaściwie?
12. Pod jakimi warunkami zgodziłbyś się na odstępstwo od Twojego stanowiska?

Źródło: L.L. Nash, *Ethics Without the Sermon*, "Harvard Business Review" 59, listopad-grudzień 1981, s. 78–90.

INSTYTUCJONALIZACJA ETYKI

Menedżerowie nie stykają się z zagadnieniami etyki w próżni. Mogą zinstytucjonalizować proces etycznego podejmowania decyzji, doprowadzając do tego, by każda decyzja moralna była oparta na poprzednio podjętych decyzjach. Do metod instytucjonalizacji etyki zalicza się: kodeksy postępowania w firmie, komitety ds. etyki, biura rzeczników etycznego postępowania, komisje orzekające, programy szkolenia etycznego i **analizy zagadnień społecznych**.

Według jednej z ankiet ponad 90% firm amerykańskich, które starały się zinstytucjonalizować etykę, stworzyło kodeksy etycznego postępowania, nakazujące określone działania albo ich zakazujące. Chociaż zaledwie 11% tych firm wywiesza kodeksy na terenie swoich biur i fabryk, większość z nich zwalnia, degraduje, upomina pracowników, którzy świadomie naruszają normy postępowania²¹.

W Europie firmy również bliżej przypatrują się swojemu postępowaniu z etycznego punktu widzenia. Chociaż zjawisko to najsilniej występuje w USA, także w Wielkiej Brytanii firmy zdają sobie sprawę z potrzeby stosowania kodeksów postępowania etycznego. Niegdyś rzadko spotykane, dziś są tam coraz powszechniejsze²². Według jednego ze źródeł²³ niemal 1/3 czołowych brytyjskich firm ma spisany kodeks – co stanowi wzrost w stosunku do 18% w 1987 r. Wiele innych przedsiębiorstw rozważa opracowanie kodeksu. W Hiszpanii, w ślad za oskarżeniami o oszukańcze postępowanie wobec władz, Banco Bilbao Vizcaya opublikował pierwszy w

Analiza zagadnień społecznych:

sprawozdanie opisujące działalność firmy w określonej dziedzinie będącej przedmiotem zainteresowania społecznego, jak ochrona środowiska, bezpieczeństwo pracy lub zaangażowanie w sprawy miejscowej społeczności

²¹ Center for Business Ethics, Bentley College, *Are Corporations Institutionalizing Ethics?*, "Journal of Business Ethics" 5, 1986, s. 86.

²² Autor nie zdaje sobie sprawy, że to oznacza pogorszenie, a nie polepszenie sytuacji – coraz więcej osób postępuje nieetycznie. (przyp. Czytelnika)

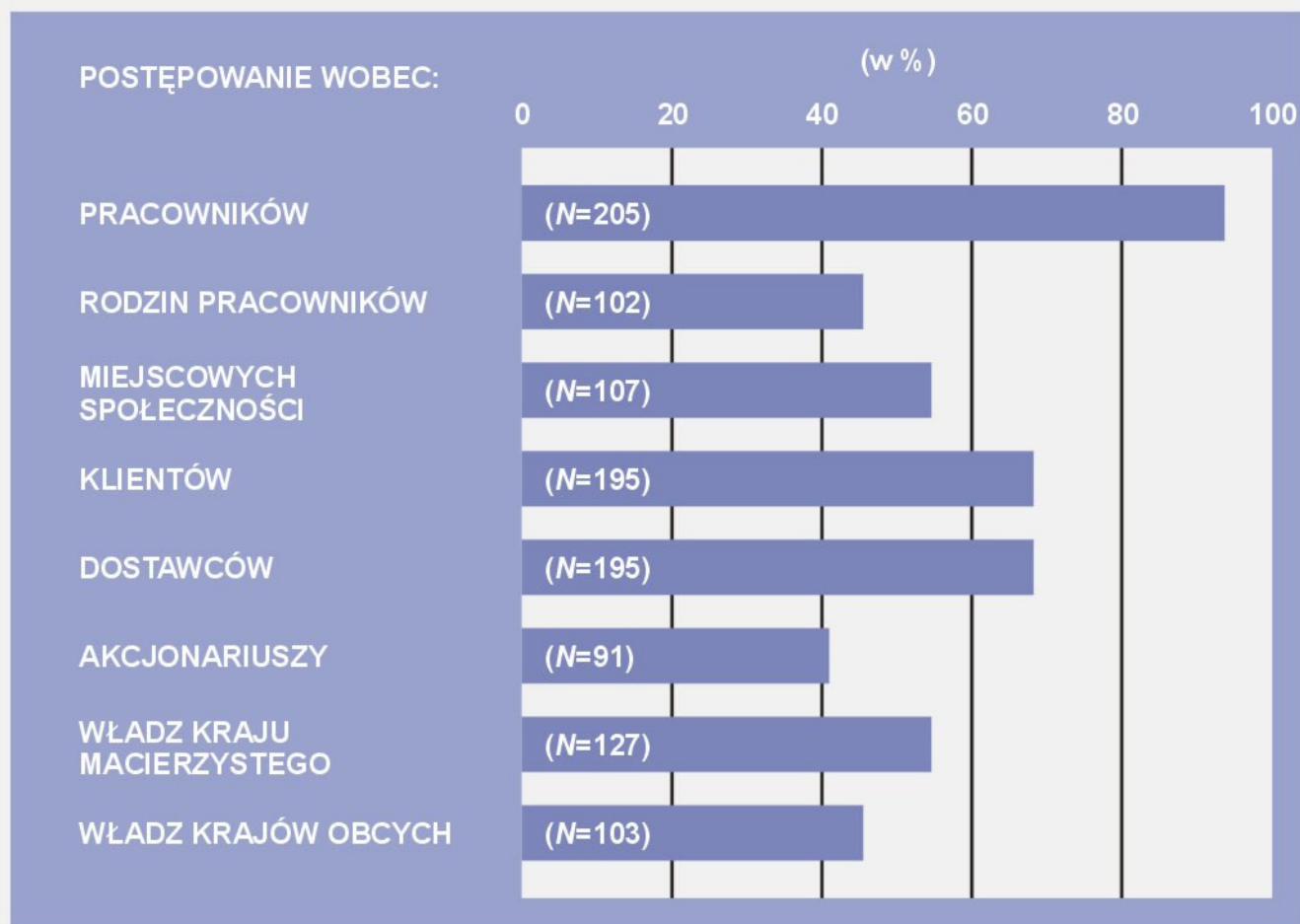
²³ J. Sasseen, *Companies Clean Up*, "International Management", październik 1993, s. 31.

tym kraju wyraźnie sformułowany kodeks postępowania; koncern Fiat jako pierwszy wprowadził to we Włoszech. Mimo iż Francuzi nadal sceptycznie odnoszą się do przydatności kodeksów na piśmie, uważając je na ogół za anglosaską zabawkę, zaczynają jednak zwracać większą uwagę na własne postępowanie.

Chociaż według innych badań „kodeksy w ograniczonym stopniu powstrzymują tych, którzy z rozmysłem źle postępują”, wiele firm uważa, że kodeksy etyczne pouczają pracowników o tym, że decyzje w przedsiębiorstwie powinny uwzględniać nie tylko zagadnienia ekonomiczne, lecz także etyczne. Sprawozdanie z tych badań stwierdza na zakończenie, że, co ważniejsze, kodeksy postępowania przypominają pracownikom o „pełnym zaangażowaniu się firmy w określanie obowiązujących w niej norm i o tym, że oczekuje się od pracowników uwzględniania tych norm w codziennej działalności”²⁴.

Na rysunku 4-2 przedstawiono grupy, do których odnoszą się kodeksy etyczne korporacji.

Rysunek 4-2 Grupy, do których odnoszą się kodeksy etyczne korporacji
(Badania przeprowadzone w 225 korporacjach)



Źródło: R. Berenbeim, *Corporate Ethics*, The Conference Board, Nowy Jork 1987, s. 15.

²⁴ R. Berenbeim, *Corporate Ethics*, The Conference Board, Nowy Jork 1987, s. 13.

W Stanach Zjednoczonych wiele przedsiębiorstw dążących do instytucjonalizacji etyki stworzyło specjalne organy do wprowadzania w życie tej idei. Ponad 40% wprowadziło też szkolenie pracowników na temat, jak mają rozwiązywać problemy moralne pojawiające się w działalności przedsiębiorstwa. Około 18% powołało komisje ds. etyki; 3% powołało rzecznika etycznego postępowania (członka kierownictwa, osobę odpowiedzialną za rozpatrywanie decyzji z punktu widzenia etyki); 3% powołało komitety orzekające o zagadnieniach etycznych²⁵. W programach szkolenia w sprawach etyki często przewiduje się dyskusje i seminaria, w których pracownicy rozpatrują hipotetyczne problemy moralne. Według firm organizujących takie szkolenia „swoboda dyskusji ułatwia wyczulenie pracowników na zagadnienia etyczne, rozszerza i pogłębia u pracowników znajomość postanowień kodeksu i podkreśla zainteresowanie firmy zasadami moralnymi”²⁶.

Tablica 4-3

Kredo firmy Johnson & Johnson**NASZE KREDO**

Uważamy, że ponosimy odpowiedzialność przede wszystkim wobec lekarzy, pielęgniarek i pacjentów, wobec matek i ojców oraz wszystkich innych osób, używających naszych wyrobów. Wyroby te muszą się zawsze cechować wysoką jakością, by móc zaspokajać ich potrzeby. Musimy wciąż dążyć do obniżania kosztów, żeby utrzymać ceny na rozsądnym poziomie. Zamówienia muszą być realizowane szybko i terminowo. Nasi dostawcy i dystrybutorzy muszą mieć możliwość osiągnięcia godziwego zysku.

Ponosimy odpowiedzialność wobec naszych pracowników, mężczyzn i kobiet, pracujących wraz z nami na całym świecie.

Każdy z nich musi być traktowany jako indywidualna osoba.

Musimy szanować ich godność i dostrzegać ich zasługi.

Muszą oni mieć poczucie pewności pracy.

Wynagrodzenia muszą być sprawiedliwe i zadowalające, a warunki pracy – higieniczne, porządne i bezpieczne.

Musimy pamiętać o sposobach pomagania pracownikom w wypełnianiu ich obowiązków wobec swoich rodzin.

Pracownicy powinni móc swobodnie zgłaszać wnioski i zażalenia.

Muszą istnieć jednakowe szanse zatrudnienia, doskonalenia i awansu dla tych, którzy mają odpowiednie kwalifikacje.

Musimy zapewnić sprawne kierownictwo, a postępowanie kadry kierowniczej musi być sprawiedliwe i etyczne.

Ponosimy odpowiedzialność wobec społeczności, wśród których żyjemy, i wobec społeczności całego świata.

Musimy dobrze wypełniać obowiązki obywatelskie – popierać dobroczynność i filantropię oraz płacić odpowiednie podatki.

Musimy uczestniczyć w rozwoju miast i osiedli, dbać o zdrowotność i oświatę.

Musimy utrzymywać w należytym porządku nieruchomości, które dane nam jest użytkować, chronić środowisko i zasoby naturalne.

Ponosimy na koniec odpowiedzialność wobec naszych akcjonariuszy.

Przedsiębiorstwo musi przynosić godziwe zyski.

Musimy eksperymentować nad nowymi pomysłami.

Musimy prowadzić badania, opracowywać programy innowacji i płacić za nasze błędy.

Musimy kupować nowe urządzenia, budować nowe obiekty, wprowadzać na rynek nowe wyroby.

Musimy tworzyć rezerwy na wypadek nadejścia niepomyślnych czasów.

Jeżeli będziemy działać według tych zasad, nasi akcjonariusze powinni otrzymać odpowiednie dochody.

JOHNSON & JOHNSON

²⁵ Center for Business Ethics, jw., s. 87.

²⁶ R. Berenbeim, jw., s. 17.



INSTYTUCJONALIZACJA ETYKI W FIRMIE JOHNSON & JOHNSON

Znaną firmą, która zdobyła sławę w związku ze swoim sposobem instytucjonalizacji etyki, jest Johnson & Johnson. Początkowo, gdy firma ta specjalizowała się w produkcji zasypek dla niemowląt oraz wyrobów opatrunkowych, miała wysoko scentralizowaną strukturę. Obecnie prowadzi bardzo zróżnicowaną działalność w 160 grupach asortymentowych i w ponad 50 krajach. Jest w znacznym stopniu zdecentralizowana. Proces decentralizacji został zainicjowany przez syna jednego z trzech założycieli firmy, gen. Roberta Wooda Johnsona, który przejął jej kierownictwo w 1932 r. Dzisiaj na czele każdej filii stoi prezes lub dyrektor naczelny, podlegający przewodniczącemu grupy przedsiębiorstw, ale zachowujący sporą samodzielność. Skuteczne funkcjonowanie zdecentralizowanej struktury korporacji w dużym stopniu zależy od samodzielnych decyzji poszczególnych menedżerów. W 1943 r. korporacja opracowała więc swoje credo (tablica 4-3), nie tylko po to, by zapewnić należytą dbałość o wysoką jakość wyrobów, ale także, by zachęcać do osobistego angażowania się pracowników w cele organizacji, cechującej się swobodną strukturą. Dawny przewodniczący korporacji, James Burke, jest przekonany, że credo stanowi czynnik jednoczący pracowników.

W trakcie kryzysu związanego ze śmiercią siedmiu osób po zażyciu kapsułek Tylenolu Extra Strength® (o zwiększonej mocy), do których ktoś świadomie wprowadził truciznę, korporacja Johnson & Johnson postępowała zgodnie ze swoim credo, by z czasem ponownie wprowadzić ten wyrób na rynek i odzyskać publiczne zaufanie. Według Burke'a, który wówczas był przewodniczącym korporacji, credo stanowiło wyraz zdobywanego od stu lat zaufania publicznego²⁷.

WYZWANIE RELATYWIZMU

Relatywizm etyczny:
koncepcja, według której
nie można w jakikolwiek
racjonalny sposób
rozstrzygać spraw dobra
i zła, sprawiedliwości
i niesprawiedliwości

Na zakończenie musimy się zająć wyzwaniem stawianym etyce przez relatywizm. Istnieją różne odmiany **relatywizmu etycznego**. Według każdej z nich nie ma żadnego racjonalnego sposobu rozstrzygania zagadnień dobra i zła, sprawiedliwości i niesprawiedliwości.

Z koncepcji relatywizmu etycznego wynika, że skoro dobro i zło są względne, zależnie od tego, kto podejmuje decyzję, to mogą istnieć jedynie indywidualne rozwiązania wszelkich dylematów moralnych. Wynika z niej też, że niemożliwa jest konstruktywna argumentacja moralna, bo każdy będzie robić to, co sam uznaje za dobre. Chociaż mogą nas dręczyć problemy moralne, nie mamy żadnego pewnego sposobu ustalenia, która z dwóch decyzji jest pod względem moralnym lepsza od drugiej.

RELATYWIZM NAIWNY

Relatywizm naiwny:
koncepcja przyjmująca,
że istoty ludzkie
same dla siebie stanowią
normy, według których
należy osądzać
ich poczynania

Najbardziej rozpowszechnioną postać relatywizmu można by nazwać **relatywizmem naiwnym**. Jest to koncepcja przyjmująca, że wszystkie istoty ludzkie same dla siebie ustanawiają normy, według których należy oceniać ich

²⁷ L.L. Nash, Nash Associates, Cambridge, Massachusetts, *Johnson & Johnson's Credo*, w: *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, pod red. J. Keogha, The Business Roundtable, Nowy Jork 1988, s. 77–104.

postępowanie. Relatywista naiwny uważa, że skoro decyzje etyczne są osobiste, doniosłe i złożone, to liczy się jedynie opinia podejmującego decyzję.

Jednakże z faktu, iż decyzje etyczne są osobiste i doniosłe, nie wynika, że nie poddają się one rozumowaniu – wręcz przeciwnie. Właśnie dlatego, że moralność ma tak duże znaczenie w naszym życiu, musimy możliwie najstaranniej przemyśleć jej zasady, a do tego potrzeba nam pomocy ludzi zajmujących się badaniem kwestii moralnych. Jeżeli odrzucimy pogląd, że nasze przekonania moralne muszą podlegać rozpatrzeniu i krytyce, to w jaki sposób można osiągnąć postęp w dokonywaniu wyborów moralnych? Jeżeli nie ma żadnych norm stanowiących podstawę oceny, która decyzja moralna jest lepsza czy gorsza od innej, to w jaki sposób możemy twierdzić, że moralność jest w ogóle doniosła?

Tolerancja względem innych jest czymś potrzebnym i dobrym, ale relatywizm naiwny posuwa się w niej za daleko. Ludzie często się spierają o zagadnienia moralne, ale nie można z tego wyciągać wniosku, że nigdy nie potrafimy znaleźć uzasadnienia tego, co robimy, albo że jeden sposób postępowania jest równie dobry jak inny. Musimy starać się uporządkować te sprawy, bo jeżeli tego nie zrobimy, to przyznamy się do klęski w dążeniu do wprowadzenia ładu do naszego własnego życia. Ponadto tolerancja wszystkich poglądów u relatywisty naiwnego zawiera w sobie sprzeczność, gdyż sama jest nakazem absolutnym: „Musimy zawsze być tolerancyjni”.

Istnieje jeszcze ważniejszy argument przeciw relatywizmowi naiwnemu. Kładąc nacisk na to, że moralnym sprawdzianem każdego działania jest pytanie, czy działający uważał je za słuszne, relatywizm naiwny mówi nam, że nie musimy zwracać uwagi na **treść** określonego działania; musimy jedynie sprawdzić, czy dana osoba działała zgodnie ze swoimi przekonaniem. Z konieczności zatem nie poddają się ocenie działania podejmowane w takich sprawach, jak aborcja, swobody obywatelskie i kara śmierci.

Prawdziwą wadą relatywizmu naiwnego jest związane z nim lenistwo: nie jest on przekonaniem, lecz raczej usprawiedliwieniem braku przekonań. Trudno bowiem zbierać i porządkować informacje o faktach oraz tworzyć teorie dotyczące wielu zagadnień etycznych – relatywista naiwny po prostu nie chce sobie zadawać tego trudu. Takie moralne lenistwo wiąże się z określoną ceną. Wymaga rezygnowania z wszelkiej nadziei na życie w lepszym świecie albo na stanie się lepszym człowiekiem.

RELATYWIZM KULTUROWY

Relatywizm kulturowy: koncepcja, według której moralność jest względna w zależności od określonej kultury, społeczeństwa lub społeczności

Według drugiej odmiany relatywizmu etycznego, **relatywizmu kulturowego**, moralność jest względna w zależności od określonych kultur, społeczeństw czy społeczności. Relatywizm kulturowy utrzymuje też, że nie ma żadnych norm do **osądzania** moralności określonej kultury; możemy najwyżej starać się **zrozumieć** kodeksy moralne i obyczaje danego społeczeństwa.

Relatywizm kulturowy mówi nam, że powinniśmy się starać zrozumieć moralność, na przykład kenijską albo bliskowschodnią, ale nie powinniśmy jej osądzać. Jeżeli normy i obyczaje są wspólne dla członków danego społeczeństwa, to jakie mamy prawo do ich krytykowania z zewnętrznego punktu widzenia? Dlaczego ludzie z innych części świata mieliby mieć obowiązek przyjmowania naszych koncepcji moralności?

Dla przedsiębiorstw konsekwencje relatywizmu kulturowego są ogromne, bo coraz więcej korporacji działa na rynku ogólnosiwiatowym, zatrudniając pracowników należących do różnych narodowości, ras i wyznań. Menedżerowie, prowadzący interesy w tak różnych krajach, jak Japonia, Korea, Arabia Saudyjska, Francja, Meksyk, Chiny czy Brazylia, mają do czynienia z ogromną mozaiką norm kulturalnych, od odmiennych zasad zachowania się przy stole do odmiennych religii i norm moralnych. Na przykład przed przystąpieniem do prowadzenia interesów w Arabii Saudyjskiej trzeba pamiętać,

że w tamtejszej kulturze: (1) dominuje islam – mahometanie modlą się pięć razy dziennie, praktycznie biorąc zaprzestają prowadzenia interesów w okresie Hajj, miesiąca pielgrzymki, i Ramadanu, miesiąca postu; obowiązują ich surowe przepisy dotyczące alkoholu, narkotyków, pornografii i rozdziału płci; (2) obszar ten jest narażony na niepokoje; (3) Arabowie saudyjscy przestrzegają bojkotu wobec firm mających powiązania z Izraelem; (4) kobiety podlegają ograniczeniom wynikającym z norm religijnych i zwyczajów społecznych. Jednakże oświeceni biznesmeni saudyjscy poświęcą poszczególnym koncepcjom czy wyrobom taką uwagę, na jaką one zasługują²⁸.

Jeżeli rację mają zwolennicy relatywizmu kulturowego, to poszukiwanie powszechnej moralności w gospodarce nie ma w ogóle sensu. Menedżerowie są jedynie zobowiązani do przestrzegania miejscowych obyczajów, kodeksów i praw. Ale czy zwolennicy relatywizmu mają rację? Czy amerykańscy menedżerowie w Arabii Saudyjskiej mogą bez żadnej wątpliwości zgodnie z etyką traktować saudyjskie kobiety tak, jak to robią Arabowie saudyjscy? Czy w trakcie zmian zachodzących w polityce amerykańscy menedżerowie w RPA mogą bez wahania godzić się z południowoafrykańskimi postawami wobec Murzynów? Albo weźmy pod uwagę Chińską Republikę Ludową. Czy działająca tam korporacja powinna się godzić z odmową przyznawania obywatelom podstawowych praw politycznych? A co się stanie, kiedy firma sama znajdzie się w sytuacji, gdy obowiązywać ją będą sprzeczne wymagania dwóch różnych rządów i systemów prawnych? Na przykład rząd francuski wydał pewnego razu francuskiej filii amerykańskiego koncernu Dresser Industries polecenie sprzedaży Związkowi Radzieckiemu materiałów do budowy rurociągu gazowego do Europy Zachodniej, podczas gdy rząd USA zabronił Dresser Industries i wszystkim jego filiom sprzedaży do ZSRR takich materiałów.

Jeżeli firma znajdzie się w sytuacji, w której będą występować sprzeczne nakazy moralne i prawne wywodzące się z różnych kultur, jedyna rada, jakiej może udzielić zwolennik relatywizmu kulturowego, jest następująca: rób, co chcesz, bo i tak, cokolwiek zrobisz, naruszysz nakaz. Tak więc zamiast pomóc Dresser Industries w trudnej sytuacji, relatywizm kulturowy potwierdzi jedynie to, że koncern w żaden sposób nie znajdzie wyjścia z dylematu.

Drugim problemem związanym z relatywizmem kulturowym jest to, że w większości kultur występuje dość znaczna różnorodność. To zatem, co sprawia wrażenie obowiązujących norm, może nie odzwierciedlać wartości przyjmowanych przez całą ludność czy chociażby przez jej większość. Do dyskusji o etyce w gospodarce relatywizm istotnie wnosi jedno: przypomina nam o współzależnościach między jednostką a społeczeństwem, co jest podstawową zasadą w myśli etycznej.

Wyzwanie, stawiane przez relatywizm, wskazuje na głębię i złożoność problemów etycznych. Istnieje pokusa skorzystania z prostego wyjścia, proponowanego przez relatywizm. Skoro jednak przyjmujemy, że czynniki etyczne odgrywają w kierowaniu istotną rolę, to nie możemy uciec od złożonych rozważań nad etyką. Omawiając w otwarty sposób powiązania między kierowaniem a etyką, menedżerowie mogą rozwinąć swoje umiejętności postrzegania zagadnień etycznych.

²⁸ D. Fenn, *Saudi Arabia: Unveiled Opportunities*, "INC.", styczeń 1994, s. 66.

PODSUMOWANIE

1. Omówić podstawowe zasady *Ewangelii bogactwa* Andrewa Carnegiego.

Andrew Carnegie w swojej *Ewangelii bogactwa* (1899) sformułował klasyczne zasady odpowiedzialności społecznej korporacji. *Ewangelia* Carnegiego opierała się na zasadzie miłosierdzia (bardziej szczęśliwi członkowie społeczeństwa mają obowiązek pomagania mniej szczęśliwym) i na zasadzie włodarstwa (bogaci są włodarzami majątku i własności publicznej). Carnegie był znanym filantropem, a jego filozofia stanowiła od lat trzydziestych do sześćdziesiątych inspirację troski o społeczną odpowiedzialność korporacji.

2. Ocenic krytyczne opinie o *Ewangelii bogactwa* Carnegiego.

Wadą *Ewangelii bogactwa* Carnegiego było to, że utrzymywała ona *status quo* i chroniła przedsiębiorstwa przed innymi formami nacisku, oraz to, że termin *odpowiedzialność społeczna* był tak niejasny, iż pozostawiał zbyt wiele miejsca na indywidualną interpretację.

3. Wyjaśnić stanowisko Milтона Friedmana w sprawie społecznej odpowiedzialności korporacji.

Według Milтона Friedmana podstawowym społecznym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku przy jednoczesnym przestrzeganiu prawa. Wkład przedsiębiorstwa na rzecz powszechnego dobrobytu polega na sprawnym wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług. Zagadnienia społeczne należy pozostawić zaangażowanym ludziom i agencjom rządowym.

4. Porównać i przeciwstawić poglądy Carnegiego i Friedmana.

Carnegie i Friedman mieli przeciwne poglądy na odpowiedzialność społeczną.

5. Wyjaśnić koncepcję oświeconego interesu własnego.

Oświecony interes własny to pogląd, według którego w dobrze pojętym interesie organizacji leży działanie w sposób uznawany przez społeczność za odpowiedzialny.

6. Wymienić i zdefiniować kluczowe terminy dotyczące etyki.

Rozumowanie w kategoriach etycznych wymaga znajomości języka etyki, w tym terminów: *wartość, prawa i obowiązki, normy moralne, wzajemne stosunki między ludźmi*.

7. Omówić zagadnienia, które kierownik musi uwzględniać przy przestrzeganiu zasad etyki.

Musimy rozumieć podstawowe zasady powszechnej moralności: od dotrzymywania obietnic do poszanowania własności. Ponadto powinniśmy rozumieć często przyjmowany przy podejmowaniu decyzji moralnych przez mężczyzn punkt widzenia sprawiedliwości, a przez kobiety – punkt widzenia opieki.

8. Ocenic wyzwanie stawiane przez relatywizm rozumowaniu opartemu na moralności.

Menedżerowie muszą dostrzegać (i unikać) pokusy relatywizmu naiwnego – koncepcji przyjmującej, że istota ludzka sama dla siebie stanowi normy, według

których należy ją oceniać – oraz relatywizmu kulturowego – koncepcji przyjmującej, że moralność jest względna i odnosi się do danej kultury. Głównym wkładem relatywizmu w dyskusję o etyce jest przypomnienie o współzależności jednostki i społeczeństwa, a więc podstawowej zasady w myśli etycznej.

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie są podstawowe zasady *Ewangelii bogactwa* Andrewa Carnegiego?
2. Co w *Ewangelii bogactwa* jest przedmiotem krytyki?
3. Jaki jest pogląd Milтона Friedmana na społeczną odpowiedzialność korporacji?
4. Jakie są podobieństwa i różnice w poglądach Carnegiego i Friedmana na odpowiedzialność społeczną?
5. Co to jest oświecony interes własny?
6. Jakie są kluczowe terminy w etyce?
7. Jakie są cztery poziomy zagadnień etycznych?
8. Jakie zagadnienia kierownik musi brać pod uwagę przy przestrzeganiu etyki?
9. Jakie wyzwania stawia relatywizm rozumowaniu etycznemu?
10. Co to jest relatywizm kulturowy?

KLUCZOWE TERMINY

Odpowiedzialność społeczna
korporacji

Etyka

Zasada miłosierdzia

Zasada władarstwa

Społeczne reakcje korporacji

Społeczna efektywność korporacji

Wartości

Prawa

Obowiązki

Normy moralne

Powszechna moralność

Analiza zagadnień społecznych

Relatywizm etyczny

Relatywizm naiwny

Relatywizm kulturowy

5

GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

omówić różne aspekty globalizacji;

2

wyjaśnić, czym jest konkurencyjność i z czego wynika jej znaczenie;

3

prześledzić historyczną ewolucję globalizacji gospodarki;

4

omówić istotne warunki, które menedżerowie muszą uwzględniać podczas globalizacji swojej działalności.

Globalizacja zarządzania stała się faktem. Prasa codzienna zawiera wiele wzmianek wskazujących na to, że organizacje interesują się działalnością w skali światowej. Informacje prasowe często dotyczą takich spraw, jak bilans międzynarodowych obrotów handlowych i wahania kursów walut. Często czyta się o japońskich firmach wchodzących na amerykańskie rynki albo o amerykańskich firmach wchodzących na rynki japońskie. Są reportaże o tym, jak menedżerowie z krajów dawniej znajdujących się „za żelazną kurtyną” przechodzą dziś szkolenie w Europie Zachodniej lub w USA, albo o tym, jak amerykańskie i brytyjskie firmy nawiązują współpracę, by oferować nowe usługi telekomunikacyjne lub lotnicze. Dzisiaj żaden menedżer nie może przyjmować, że jego organizacja istnieje w izolacji od całej tej działalności w skali światowej.

Nie jest dzisiaj czymś niezwykłym, że organizacja działająca w skali ogólnoswiatowej, a której centrala mieści się w USA, prowadzi operacje wytwórcze nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale także na przykład w Niemczech i Singapurze; sprzedaje swoje wyroby w dziesiątkach krajów; konkuruje z firmami zlokalizowanymi w krajach zwanych „czterema tygrysami” – Hongkongu, Singapurze, Korei Płd. i na Tajwanie.

Globalizacja dotyczy nie tylko wielkich korporacji. W coraz większym stopniu działalność w skali światowej podejmują też małe przedsiębiorstwa. Ankieta przeprowadzona w 1993 r. wśród 500 firm objętych listą magazynu „INC.” wykazała, że 38% spośród nich prowadzi interesy w skali światowej, przy czym ich obroty zagraniczne wynosiły 15% całej ich działalności. Najpopularniejszymi kierunkami były Kanada i Meksyk, ale 25 spośród tych firm prowadziło interesy w Ameryce Południowej i Środkowej, 115 w Europie, 73 w Azji i 30 w Australii. Według Departamentu Handlu Stanów Zjednoczonych firmy eksportujące nie są na ogół wielkie. Wartość eksportu przedsiębiorstw zaliczanych do „bardzo małych”, zatrudniających do 20 pracowników, w 1987 r. wynosiła 30 mld USD, co stanowiło 12% całego eksportu USA¹.

W rozdziale tym rozważamy, co otoczenie globalne oznacza dla organizacji i menedżerów. Omówimy znaczenie globalizacji i związanego z nią pojęcia konkurencyjności; wskażemy na podstawową rolę państwa w prowadzeniu interesów w skali światowej; zbadamy czynniki ekonomiczne, polityczne, techniczne i społeczne, które menedżerowie działający w skali globalnej muszą uwzględniać; rozważymy też, dlaczego i w jaki sposób organizacje przekształcają się w firmy międzynarodowe. Podobnie jak w poprzednich rozdziałach, przy omawianiu globalizacji, jej złożoności i możliwości, jakie stwarza, będziemy powracać do tematu czasu i wzajemnych stosunków.

CO OZNACZA TERMIN „GLOBALIZACJA”?

Globalizacja:
świadomość organizacji,
że w interesach należy
uwzględnić
ogólnoswiatowy, a nie
lokalny punkt widzenia

Co rozumiemy przez **globalizację** interesów? Uważamy, że zjawisko globalizacji obejmuje trzy wzajemnie powiązane czynniki – **bliskość**, **lokalizację** i **postawę**. Łącznie te trzy aspekty globalizacji uwypuklają bezprecedensowy układ i złożoność wzajemnych stosunków, wobec których staje menedżer prowadzący działalność w skali globalnej.

¹ Benchmark: „Who’s Going Global?”, „INC.”, marzec 1994, s. 134.

BLISKOŚĆ

Po pierwsze, menedżerowie mają dziś coraz bliższą styczność z większą niż kiedykolwiek w przeszłości liczbą klientów, konkurentów, dostawców i prawodawców. Ta bliskość, będąca funkcją „kurczącej się kuli ziemskiej”, po części jest kwestią czasu, gdyż współczesna technika telekomunikacyjna umożliwia ludziom na całym świecie dzielenie się w ciągu niewielu minut informacjami dźwiękowymi, wideo i telefaksowymi. Innym aspektem bliskości są coraz większe umiejętności techniczne i menedżerskie ludzi na całym świecie. Menedżerowie stwierdzają, że konkurują – albo współpracują – z nowym pokoleniem specjalistów międzynarodowych. Na przykład koncern Honda przeniósł na kilka lat prawie sześćdziesięciu amerykańskich specjalistów do Japonii do współpracy z ich japońskimi odpowiednikami nad modelem Honda Accord 1994².

Aby podkreślić to nowe zjawisko w dzisiejszym świecie biznesu, polegające na bliższych związkach i braku znaczenia odległości fizycznej, Kenichi Ohmae, od wielu lat doradczący organizacjom gospodarczym działającym w skali globalnej, zachęca menedżerów, by uważali wszystkich swoich klientów za znajdujących się w jednakowej odległości od ich organizacji³.

LOKALIZACJA

Po drugie, częścią zjawiska globalizacji jest lokalizacja operacji danej organizacji w różnych krajach przy jednoczesnej ich integracji. Na przykład aparaty telefoniczne i łącznice elektroniczne American Telephone & Telegraph (AT&T) są projektowane w Stanach Zjednoczonych, produkowane w Singapurze i Stanach Zjednoczonych, a sprzedawane na całym świecie klientom, którzy za pomocą tych urządzeń korzystają z usług telekomunikacyjnych AT&T, docierających do każdego zakątka na świecie. W 1990 r. firmy, których centrale mieszczą się w USA, zatrudniały 2,8 mln pracowników w Europie Zachodniej, 1,8 mln w Azji i 1,3 mln w Ameryce Łacińskiej⁴. Toyota, Nissan i Honda mają wytwórnie samochodów w USA. We wrześniu 1993 r. kierownictwo Hondy oznajmiło nawet swoje plany przeniesienia produkcji wszystkich samochodów modeli Accord i Civic sprzedawanych w Stanach Zjednoczonych do zakładów Hondy w stanie Ohio⁵. Jak wspomnieliśmy w rozdziale 1, Toyota i General Motors od 1984 r. wspólnie prowadziły zakłady NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) w miejscowości Fremont w stanie Kalifornia. Christopher Bartlett i Sumantra Ghoshal posługują się terminem **zarządzanie ponadnarodowe** na określenie tej coraz powszechniej stosowanej praktyki rozdziałania operacji poszczególnych organizacji na wiele krajów⁶.

² *A Car is Born*, „Business Week”, 13 września 1993, s. 64–72.

³ K. Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, Nowy Jork 1990, s. 31.

⁴ B. O'Reilly, *Your New Global Work Force*, „Fortune”, 14 grudnia 1992, s. 52.

⁵ A. Pollack, *Honda Set to Increase U.S. Output*, „New York Times”, 20 września 1993, s. D1, D4.

⁶ Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* Harvard Business School Press, Boston 1989.



TOYOTA WYSZUKUJE AMERYKAŃSKICH ROBOTNIKÓW, KTÓRZY WYZNAJĄ WARTOŚCI FIRMY

Japońskie firmy samochodowe, które prowadzą produkcję w USA, wprowadziły również swoje koncepcje, procesy i metody zarządzania jakością. Chociaż nie wszystkie metody skuteczne w Japonii są przydatne w kulturze amerykańskiej, wiele jednak udało się przenieść, zwłaszcza dzięki wnikliwemu doborowi pracowników. Firmą, która z powodzeniem wprowadziła staranny proces selekcji kandydatów do pracy, jest Toyota Motor Manufacturing Inc. of USA, zlokalizowana w Georgetown w stanie Kentucky.

Toyota uzyskuje wysoką jakość swojej produkcji dzięki pracownikom, dobieranym niemal wyłącznie spośród mieszkańców Kentucky. Aby wzajemnie dostosować potrzeby organizacji i oczekiwania kandydatów, Toyota stosuje wszechstronny proces przyjmowania do pracy oparty na wartościach, umożliwiający firmie dobranie takich potencjalnych pracowników, którzy mają potrzebne dla niej kwalifikacje – zdolność rozwiązywania problemów i umiejętności interpersonalne. Kwalifikacje te odpowiadają podstawowym wartościom firmy. Pragnie ona bowiem mieć ludzi, którzy umieją samodzielnie myśleć i rozwiązywać problemy; pragnie też, by umieli pracować w zespole. Menedżerowie Toyoty uważają dobór każdego pracownika za długookresową decyzję inwestycyjną.

W firmie zatrudnianie na podstawie wartości przebiega według następujących wytycznych:

1. Dobieraj pracowników, którzy wyznają wartości zgodne z wartościami firmy.
2. Zaprojektuj wszechstronny proces kwalifikacyjny.
3. Nie szukaj tylko wiedzy zawodowej czy umiejętności technicznych – staraj się dobrać wartości danej osoby do wartości przyjętych przez firmę.
4. Zawsze otwarcie i zgodnie z rzeczywistością przedstawiaj pracę w firmie oraz to, jakie będą obowiązki na pierwszym stanowisku.
5. Ważna jest autoselekcja.

Wytyczne te umożliwiają kierownictwu Toyoty wyszukanie pracowników, których umiejętności i kwalifikacje są zgodne z potrzebami firmy. Jej system produkcyjny jest oparty na jednomyślności w podejmowaniu decyzji, na rotacji stanowisk i na elastycznych ścieżkach kariery. Stosowanie *Kaizen*, czyli ustawicznego doskonalenia, wyjaśnia, dlaczego Toyocie zależy na zatrudnianiu inteligentnych i wykształconych robotników⁷. Czytelnik może porównać ten sposób postępowania z przedstawioną w rozdziale 2 metodą stosowaną przez Forda i Taylora. Jakie wartości można dostrzec w obu tych podejściach?

POSTAWA

Po trzecie, globalizacja odnosi się do nowej, otwartej postawy dotyczącej zarządzania w skali międzynarodowej. Postawa ta łączy ciekawość świata z pragnieniem wyrabiania w sobie umiejętności uczestniczenia w gospodarce światowej. Ohmae raz jeszcze wyraźnie to podkreśla w prostym stwierdzeniu: „Nic już nie jest «za granicą»”⁸.

⁷ G. Dressler, *Value-Based Hiring Builds Quality Commitment*, „Personnel Journal”, listopad 1993, s. 98–102.

⁸ K. Ohmae, *juw.*, s. viii.

Poglądy ulegają z czasem zmianom. Przypomnijmy sobie na przykład z rozdziału 2, że u Forda, Taylora i ich współczesnych hasłem była wydajność pracy, gdy na początku XX w. zmagali się z koncepcją masowej produkcji. Dzisiaj, gdy XX w. dobiega końca, Ohmae, Bartlett, Ghoshal i wielu innych mówi, że głównym hasłem dla menedżerów lat dziewięćdziesiątych stała się globalizacja.

Globalizacji przedsiębiorstw we wszystkich trzech elementach towarzyszy narastająca nowa troska o **konkurencyjność**. Przechodzimy teraz do omówienia znaczenia konkurencyjności, roli, jaką w dyskusjach nad nią odgrywają władze państwowe, i do współczesnej historii globalizacji i konkurencyjności.

GLOBALIZACJA I KONKURENCJA

Tematem rozmów menedżerów i urzędników państwowych jest dzisiaj często konkurencyjność. Temat ten pojawia się też w mediach. Definiujemy **konkurencyjność** jako względną pozycję danego konkurenta wobec pozostałych. Konkurencyjność przypomina trochę zabawę w komórki do wynajęcia: ich liczba jest ograniczona. Ponadto niektóre są bardziej pożądane od innych.

Konkurencyjność:
względna pozycja
danego konkurenta
wobec pozostałych

Koncepcja konkurencyjności odnosi się do wielu zagadnień. Przez dziesiątki lat menedżerowie tzw. Wielkiej Trójki amerykańskich producentów samochodów – General Motors, Forda i Chryslera – martwili się o swoją względną pozycję na krajowym rynku. Kupcy w wielu amerykańskich miasteczkach myślą o konkurencyjności swoich cen w porównaniu z cenami w domach towarowych Wal-Mart zlokalizowanych w tych miasteczkach. Jeżeli jesteś sportowcem, to wraz z kolegami i trenerami chcesz przez codzienny trening stać się konkurencyjny względem rywali. Jeżeli śledzisz wloty i upadki na giełdzie, czytasz prasę fachową albo obserwujesz konkurentów w swoim sektorze, to wiesz, że konkurencyjność w ostatnich 20 latach uległa nasileniu.

Konkurencyjność jako **współzawodnictwo między krajami** stała się przedmiotem poważnej troski przedsiębiorstw i władz państwowych w epoce prowadzenia interesów w skali światowej. Dziennikarze często mówią o konkurencyjności Stanów Zjednoczonych względem Japonii oraz Stanów Zjednoczonych względem krajów basenu Pacyfiku. Takie pojmowanie konkurencyjności stanowi część omówionej wyżej postawy globalizacji; jest też bezpośrednią konsekwencją bezprecedensowej bliskości krajów na rynku światowym.

Michael Porter, znany ekspert w dziedzinie konkurencji, zauważył, że chociaż wielu ludzi mówi o konkurencyjności między krajami, nie zawsze stosuje w odniesieniu do niej takie same kryteria⁹. Do zrozumienia globalizacji i zarządzania przydatne jest rozpatrywanie konkurencyjności z dwóch punktów widzenia. W obydwu bierze się pod uwagę względną pozycję, jednakże z odmiennej **perspektywy**: przyszłości albo przeszłości.

WZGLĘDNA POZYCJA DZISIEJSZA Z PUNKTU WIDZENIA PRZYSZŁOŚCI

Konkurencyjność można traktować jako gotowość danego kraju do konkurencyjnych działań w przyszłości. Konkurencyjność w tym znaczeniu oznacza szansę wygrania w przyszłym współzawodnictwie.

⁹ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nowy Jork 1990, s. xii.



W kręgach gospodarczych i politycznych obecnie uwzględnia się zazwyczaj kilka miar tego kryterium. Jednym z nich jest koszt robocizny w danym kraju. W dyskusjach nad ograniczaniem barier w handlu zagranicznym często przytacza się dane dotyczące wątpliwej konkurencyjności amerykańskich kosztów robocizny w porównaniu z innymi krajami, jak na przykład Meksykiem. Prowadzi to do różnicy poglądów i stawia menedżerów przed dylematem etycznym, gdy przedsiębiorstwa w poszukiwaniu niższej płacnego personelu zamykają fabryki w Stanach Zjednoczonych i przenoszą wytwórnice do innych krajów. Drugą miarą tego kryterium może być poziom wykształcenia siły roboczej w danym kraju. Zdarza się, że przedstawiciele rządu, dążący do przyciągnięcia nowych inwestorów do swojego kraju, przytaczają dane dotyczące umiejętności czytania i pisanie oraz kształcenia zawodowego.

WZGLĘDNA POZYCJA DZISIEJSZA Z PUNKTU WIDZENIA PRZESZŁOŚCI

Konkurencyjność można też określać jako miarę efektywności działania w przeszłości. Być konkurencyjnym w tym znaczeniu oznacza osiągnąć dobrą pozycję pod jakimś względem.

Najczęstszym miernikiem tego kryterium jest udział danego kraju w rynku światowym. Japońskie firmy mają znaczny udział w światowym rynku magnetowidów. Mówi się zatem o nich – na podstawie ich dotychczasowych osiągnięć aż do chwili obecnej – że są „konkurencyjne”. Inną miarą jest poziom życia w danym kraju. Można określić dany kraj jako konkurencyjny, jeżeli dochód na mieszkańca, opieka zdrowotna i przewidywana długość życia są korzystniejsze dla obywateli w tym kraju niż w innych. Są to miary tego, co wydarzyło się w przeszłości aż do dnia dzisiejszego.

JAK WŁADZE PAŃSTWOWE WPŁYWAJĄ NA KONKURENCYJNOŚĆ?

Tymi obiema odmiennymi interpretacjami konkurencyjności posługują się urzędnicy państwowi na całym świecie, agresywnie usiłując dostosować się do warunków gospodarki światowej. Interesujący przykład rosnącej troski państwa o konkurencyjność widoczny jest w USA.

Za powszechnie znany fakt uważa się to, że Stany Zjednoczone zbyt późno dostrzegły globalizację gospodarki i zbyt wolno się do niej dostosowały. Najbardziej widocznym krajem konkurencyjnym stała się Japonia. Chociaż na przykład technologia domowych magnetowidów została pierwotnie opracowana i opatentowana w Stanach Zjednoczonych, w kraju tym nie wyprodukowano ani jednego magnetowidu kasetowego. Japonia sprawuje kontrolę nad światowym rynkiem tych produktów, na którym obroty wynoszą 15 mld USD. Japończycy zdobyli znaczną część rynku półprzewodników, na którym niegdyś Amerykanie mieli monopol, i przejęli przywództwo w opracowywaniu nowych leków¹⁰.

Nie tylko Japończycy stanowią zagrożenie dla konkurencyjności Stanów Zjednoczonych. Również europejskie wyroby, na przykład samoloty odrzutowe Airbus, zyskują coraz większe udziały w rynkach, niegdyś opanowanych przez firmy zlokalizowane w Stanach Zjednoczonych. Koreańskie wyroby eksportowe, na przykład koncernu Hyundai, zdobyły także poważne przyczółki na światowych rynkach. Być

¹⁰ L. Thurow, *Revitalizing American Industry: Managing in a Competitive World Economy*, „California Management Review” 27, jesień 1984, nr 1, s. 10–12.

może najbardziej jaskrawym przykładem zmian w amerykańskiej konkurencyjności są zmiany, które zachodzą na rynku samochodowym. Niegdyś, praktycznie biorąc, wszystkie samochody używane w USA były produkcji amerykańskiej. Wystarczy dziś popatrzeć na którykolwiek parking w dowolnym amerykańskim mieście, by dostrzec, jak wiele się zmienia!

John A. Young, przewodniczący Prezydenckiej Komisji do spraw Konkurencyjności Przemysłu, stwierdził, że zdolność USA do konkurowania w gospodarce światowej obniżyła się w ciągu ostatnich dwudziestu lat¹¹. Komisja doszła do wniosku, że zarówno rząd, jak i przedsiębiorstwa powinny przyznać priorytet konkurencyjności w skali międzynarodowej. W szczegółowych zaleceniach zaproponowano między innymi skoncentrowanie w jednym ręku rozproszonych obecnie odpowiedzialności za formułowanie polityki handlu zagranicznego i za stwarzanie zachęt do eksportu.

Menedżerowie działający w skali globalnej znajdują się więc pod presją coraz bardziej agresywnych dążeń władz państwowych do wywierania wpływu na to, jak kierują swoimi organizacjami. Według Portera dążenia te oddziaływały na konkurencyjność w skali światowej:

„Z uderzającą regularnością firmy, wywodzące się z jednego lub dwóch krajów, osiągają w określonych sektorach nieproporcjonalnie wielkie sukcesy w skali światowej. Wydaje się, że środowisko w niektórych krajach bardziej niż w innych sprzyja postępowi i osiągnięciom”¹².

Porter przypisuje te sukcesy w znacznym stopniu klimatowi ekonomicznemu, instytucjom i polityce, które można uznać za skutek działalności państwa. Nie bez pewnej ironii dochodzi do wniosku, że w dzisiejszej epoce globalizacji to, co się dzieje w macierzystym kraju danej firmy, jest ważniejsze niż kiedykolwiek przedtem¹³. Przejdziemy teraz do konkretnych przykładów znaczenia wpływu państwa w warunkach gospodarki światowej.

ZACIERANIE SIĘ GRANIC MIĘDZY PRYWATNYMI I PUBLICZNYMI SFERAMI WPŁYWÓW

W wyniku nasilania się konkurencji międzynarodowej w okresie po II wojnie światowej władze państwowe odgrywają coraz większą rolę na rynku. W Stanach Zjednoczonych stało się to widoczne, kiedy rząd federalny w 1980 r. uratował korporację Chryslera, udzielając jej gwarancji na zaciągnięte długi. Wkrótce potem rząd zwolnił pewną liczbę producentów komputerów od obowiązku przestrzegania przepisów antytrustowych, umożliwiając im prowadzenie wspólnych prac badawczo-rozwojowych, a tym samym zwiększenie ich konkurencyjności wobec firm japońskich. Efektem tych postanowień jest SEMATECH, konsorcjum produkcji półprzewodników, utworzone w 1987 r. w wyniku przekonania, że ważne jest to, jak i gdzie wytwarza się półprzewodniki. SEMATECH jest wspólnym przedsięwzięciem przodujących firm amerykańskich; ich partnerem jest rząd. Celem tego konsorcjum jest udoskonalenie amerykańskich umiejętności produkowania półprzewodników, aby dorównać najlepszym wyrobom na świecie, a nawet je przewyższyć zarówno pod względem wzorów wyrobów, jak i technologii.

¹¹ J.A. Young, *Global Competition: The New Reality*, "California Management Review" 37, wiosna 1985, nr 3, s. 12.

¹² M. Porter, jw., s. xii.

¹³ Tamże, s. 30.



Jest to cenny przykład wykorzystania konsorcjów realizujących prace rozwojowe do zwiększenia konkurencyjności. SEMATECH został wyróżniony przez administrację prezydenta Clintona jako model współpracy między przemysłem a rządem¹⁴.

Pod rządami prezydenta Reagana poważne zmiany w przepisach podatkowych doprowadziły do ogromnego napływu do gospodarki amerykańskiej kapitału spekulacyjnego. Administracja Reagana popierała ponadto raczej przedsiębiorstwa amerykańskie niż konkurentów zagranicznych przy zawieraniu kontraktów na dostawy do celów obronnych. Na przykład oferta zagraniczna z niską ceną za zainstalowanie kabla z włókna szklanego między Nowym Jorkiem a Waszyngtonem została odrzucona na korzyść oferty AT&T, z uzasadnieniem, że kabel ten ma istotne znaczenie dla obronności państwa.

To zacieranie się granic między polityką państwa a prywatnymi przedsiębiorstwami nie ogranicza się do USA. W Japonii Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu (MITI) aktywnie wspiera wybrane sektory, a rząd odgrywa w gospodarce czynną rolę. Członkowie Grupy Pięciu (przedstawiciele USA, Niemiec, Japonii, Francji i Wielkiej Brytanii) regularnie odbywają spotkania w celu koordynacji polityki monetarnej. Po krachu na giełdach papierów wartościowych 19 października 1987 r. podnosiły się głosy, że należałoby też koordynować działalność giełd w tych krajach.

ZMIENIAJĄCA SIĘ SCENA MIĘDZYNARODOWA

Na rynek światowy wywarły wpływ zmiany polityczne, przesunięcia w polityce państw i nowe układy międzynarodowe. Omówimy tutaj zmieniającą się scenę gospodarczą w różnych regionach świata.

POJAWIENIE SIĘ WSPÓLNOTY EUROPEJSKIEJ

Pierwsze działania na rzecz utworzenia Wspólnoty podjęto na początku lat 50. W 1952 r. wszedł w życie traktat o utworzeniu Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali. W 1957 r. na podstawie Traktatów Rzymskich zostały powołane Europejska Wspólnota Gospodarcza, zwana też Wspólnym Rynkiem, oraz Europejska Wspólnota Energii Atomowej. Do początkowej szóstki państw członkowskich – Belgii, Francji, Holandii, Luksemburga, RFN i Włoch – przyłączyły się Dania, Irlandia i Wielka Brytania (1973 r.), Grecja (1981 r.), Hiszpania i Portugalia (1986 r.), Austria, Szwecja, Finlandia (1995 r.). W teorii Europejska Wspólnota Gospodarcza miała koordynować politykę gospodarczą i eliminować bariery w obrotach towarowych między krajami członkowskimi. W praktyce jednak jej władza była niewielka. Powstawały coraz nowsze bariery w handlu. Tymczasem przedsiębiorstwom europejskim groziło, że w gospodarce o coraz bardziej globalnym charakterze pozostaną w tyle za silnymi amerykańskimi i japońskimi przedsiębiorstwami transnarodowymi.

W 1987 r. Europa zareagowała Jednolitym Aktem Europejskim, który wniósł zmiany do Traktatów Rzymskich, przyznając rzeczywistą władzę Parlamentowi Europejskiemu. Dotychczas miał on charakter raczej symboliczny. Ustalono wiele dziedzin współpracy. Przyjęto między innymi postanowienie o zniesieniu barier handlowych do 1992 r. i o zniesieniu formalności celnych do 1993 r. Jednolity Akt Europejski należy ocenić jako decydujący etap na drodze do powstania Unii Europejskiej.

¹⁴ W. Spencer, P. Grindley; *SEMATECH After 5 Years: High-Tech Consortia and U.S. Competitiveness*, "California Management Review", lato 1993, s. 9–32.

Rysunek 5-1 Unia Europejska



W 1992 r. została powołana traktatem z Maastricht Unia Europejska (zob. rysunek 5-1)¹⁵. Traktat wszedł w życie 1 listopada 1993 r. Celem UE jest harmonijny i trwały postęp gospodarczy i społeczny poprzez utworzenie jednego rynku obejmującego 370 mln ludzi i doprowadzenie do politycznej jedności w Europie.

Dla przedsiębiorstw wynikają z tego ogromnie ważne konsekwencje. Po pierwsze, powinna się zwiększyć efektywność. Istniejące bariery handlowe niekiedy zmuszały firmy do modyfikacji konstrukcji wyrobu lub urządzeń produkcyjnych. W Unii Europejskiej takie utrudnienia znikają; firmy będą mogły opracowywać jeden plan dla całej Europy i prowadzić produkcję w strategicznie zlokalizowanych zakładach wytwórczych. Po drugie, europejskie firmy staną się groźniejszymi konkurentami w gospodarce światowej, gdyż będą się rozwijać w systemie większego współdziałania. Ponadto Unia ujednolici europejskie rynki, a większe możliwości osiągania dużych zysków powinny zachęcać do innowacji. Po trzecie, Unia będzie dążyć, aby przedsiębiorstwa skoncentrowały się na utrzymywaniu stosunków raczej z Unią niż z rządami poszczególnych krajów. To zwiększy polityczną jedność Europy.

Wielu ludzi z lękiem oczekiwało zmian w 1992 r., obawiając się, że doprowadzą one do powstania „twierdzy Europy”, w której Unia stworzy bariery handlowe dla firm amerykańskich i japońskich. Zdaniem innych, zjednoczona Europa będzie istniała jedynie na papierze. Trzeba będzie długiego czasu i wielu wysiłków, aby zniwelować obecnie występujące różnice.

EKSPERYMENTY GOSPODARCZE W CHIŃSKIEJ REPUBLICE LUDOWEJ

W 1980 r. Chińska Republika Ludowa zapoczątkowała serię szczególnych eksperymentów gospodarczych, tzn. szczególnych dla kraju, który od 40 lat stosował gospodarkę planową. Pod władzą Mao Zedonga rząd wyznaczał cele gospodarcze kraju, a niemal wszystkie środki produkcji i dystrybucji należały do państwa. Kierowników dobierano na podstawie ich oddania przywódcy, a nie na podstawie ich umiejętności czy doświadczenia. Potępiano nawet „skuteczne zarządzanie” jako „burżuazyjny rewizjonizm”. Aby zmienić sposób myślenia wykształconych ludzi, często wysyłano ich do pracy w polu razem z wieśniakami. Mimo tej antymenedżerskiej postawy, Chinom udało się realizować cele: wyżywienia, zapewnienia mieszkań, odziewania i kształcenia miliarda ludzi.

Po śmierci Mao nowe pokolenie przywódców chińskich ogłosiło nowy, ambitny cel – wzrostu gospodarczego – i zapowiedziało serię reform ekonomicznych, które miały być wprowadzone do wszystkich, praktycznie biorąc, państwowych przedsiębiorstw chińskich. Reformy te zachęcały do przedsiębiorczości w obrębie państwowych przedsiębiorstw, pozwalały niektórym z nich na podjęcie eksperymentów restrukturyzacyjnych i dopuściły do tworzenia małych, prywatnych firm.

W latach osiemdziesiątych Chiny przyspieszyły swój program reform w nadziei, że staną się coraz skuteczniejszym uczestnikiem gospodarki światowej. Firmy amerykańskie, jak Nike, Reebok, Squibb i Ingersoll-Rand, zareagowały na te zmiany, inwestując we wspólne przedsięwzięcia z firmami chińskimi. Zachęcił je nie wykorzystany dotychczas potencjał rynku i produkcyjne zdolności gospodarki jeszcze nie uprzemysłowionej, ale mającej do dyspozycji pracowitą siłę roboczą.

Jednakże wzrost gospodarczy Chin nie odbywał się bezboleśnie. Chińscy przywódcy, aby umożliwić w większości rolniczemu jeszcze społeczeństwu korzystanie

¹⁵ Omówienie tematu oparto na następujących źródłach: *Unia Europejska. Informator*, Komitet Integracji Europejskiej, Warszawa 1997; *Europa od A do Z. Podręcznik integracji europejskiej*, Wyd. „Wokół nas”, Gliwice 1996 (przyp. od wyd.).

z nowoczesnej techniki i z innowacji XX w., postanowili **przekształcić**, a nie odrzucić, swoją planową gospodarkę. To oznaczało próbę niedopuszczenia do zbyt szybkiego rozwoju, aby uniknąć możliwych do przewidzenia skutków inflacji – spirali płac i cen – które mogłyby być jeszcze gorsze w warunkach gospodarki planowej, naruszającej w istotny sposób prawo podaży i popytu. Wielu przywódców uważało, że zmiany zachodzą zbyt szybko. Szczególnie zaniepokoiły ich wysuwane przez studentów uniwersytetów żądania wprowadzenia oprócz zmian ekonomicznych także reform demokratycznych.

W maju 1989 r. czołgi wjechały na Plac Tienanmen, sygnalizując koniec okresu liberalizacji. Na oczach całego świata partyjni konserwatyści krwawo stłumili studenckie wystąpienia. Niektórzy ludzie obawiają się, że te gwałtowne zajścia świadczą o trwałym odwróceniu od reform ekonomicznych. Inni zachowują optymizm i godzą się z opinią Biura Techniki Kongresu USA z 1987 r., że w miarę wzrostu gospodarczej, technicznej i wojskowej siły Chin, kraj ten będzie nabierać coraz większego znaczenia dla Stanów Zjednoczonych.

W istocie w 1993 r. było już 3000 chińskich przedsiębiorstw upoważnionych do zawierania transakcji z cudzoziemcami. Rząd chiński wyznaczył też 300 „otwartych miast”, których mieszkańcy mają prawo prowadzenia interesów z zagranicznymi handlowcami i inwestorami¹⁶. W oczekiwaniu na 1997 r., rok przejścia Hongkongu pod władzę Chin, wiele amerykańskich firm nadal inwestowało w Chinach. Zalicza się do nich Motorola Inc., która wybudowała nową fabrykę w pobliżu Hongkongu, 30 minut drogi od granicy chińskiej¹⁷. Przykładem przedsiębiorstwa, któremu bardzo dobrze się wiedzie w Chinach, jest maleńkie Conveyant Systems Inc., dystrybutor sprzętu telefonicznego budowanego na bazie komputerów osobistych. Conveyant prowadzi ostrą konkurencję ze znacznie większymi rywalami światowymi, takimi jak AT&T, Siemens, Northern Telecom i inni. Umacniając swoją pozycję w Chinach dzięki przejęciu 60% udziałów w Tiachi Telecommunications Corporation w Tianjin w Chinach, Conveyant do 1993 r. zdobył 3% udziału w ogromnym chińskim rynku cyfrowych telefonicznych central wewnętrznych¹⁸.

PO ROZPADZIE ZWIĄZKU RADZIECKIEGO

Pieriestrojka, zapowiedziana w 1988 r. przez prezydenta Michaiła Gorbaczowa radziecka wersja restrukturyzacji ekonomicznej, przewidywała stopniowe odejście od centralnej koordynacji gospodarczej w ZSRR. Kiedy Rosjanie wykazali zainteresowanie obcymi inwestycjami, europejskie, japońskie i amerykańskie firmy szybko zareagowały. Przedsiębiorstwa amerykańskie najwyższej klasy – w tym Chevron, RJR Nabisco, Eastman Kodak, Johnson & Johnson, Archer Daniels Midland – utworzyły konsorcjum, by zainwestować w dawnym ZSRR w ciągu 15 lat od 5 do 10 mld dolarów za pośrednictwem wspólnych przedsięwzięć¹⁹. McDonald's już otworzył w Moskwie swoje podwoje, a ulubionym napojem Rosjan stała się pepsi. Dotychczas

¹⁶ H. Platkin, *In the China Shop*, „INC.”, wrzesień 1993, s. 108.

¹⁷ Źródła: J. O'Toole, *The Good Managers of Sichuan*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1981, s. 18–40; T. Holden, *China's Reformers Say: Let a Thousand Businesses Bloom*, „Business Week”, kwiecień 1988, s. 70–72; S. Leshnover, *China's Opportunities*, „Management Review” 77, 1988, nr 7, s. 48–51; A. Farnham, *Ready to Ride Out China's Turmoil*, „Fortune”, 3 lipca 1989, s. 117–118; A. Ignatius, *A Tiny Chinese Venture into Capitalism Feels Icy Chills in Wake of Crackdown*, „The Wall Street Journal”, 8 marca 1990, s. A11; K.M. Jones, *Westerners Learn to Read From the Tea Leaves*, „Management Review”, kwiecień 1990, s. 46–49; L. Western, *Hong Kong Deadline Doesn't Curb Deals*, „Crain's Chicago Business”, 18–24 marca 1991, s. 1.

¹⁸ H. Platkin, jw.

¹⁹ L. Kraar, *Top U.S. Companies Move into Russia*, „Fortune”, 31 czerwca 1989, s. 165–170.

powstało ponad 700 wspólnych przedsięwzięć; łączna wartość ich inwestycji przekroczyła już 500 mln dolarów.

Rozpad ZSRR i odejście z urzędu Michaiła Gorbaczowa – przyspieszone przez próbę puczu w sierpniu 1991 r. – wywołały wiele niepewności co do międzynarodowych możliwości gospodarczych w tamtej części świata. Borys Jelcyń, rywal Gorbaczowa i prezydent nowo powstałej Republiki Rosyjskiej, przyrzekł kontynuację reform demokratycznych i rozwijanie swobodniejszej gospodarki rynkowej.

Pozostające poprzednio pod wpływami radzieckimi kraje Europy Środkowej i Wschodniej również stwarzają nowe możliwości. Zburzenie muru berlińskiego stało się symbolem śmiałych dążeń do demokracji. Zjednoczenie Niemiec zapewniło restrukturyzację gospodarki dawnej NRD. Inwestycje General Electric i General Motors na Węgrzech oraz inne zamierzenia realizowane w Polsce wywołały falę aktywności gospodarczej w całym dawnym bloku wschodnim²⁰. Jednym z problemów, z jakimi stykają się przedsiębiorstwa chcące podjąć działalność w tych krajach, są kwestie zasobów ludzkich i obsady kadrowej. Oprócz bariery językowej i kulturowej istnieją też ogromne wyzwania związane z: brakiem sprawnej infrastruktury gospodarczej i telekomunikacyjnej, niedostatkami pracowników z odpowiednimi umiejętnościami, słabą znajomością na miejscu gospodarki zasobami ludzkimi w jej zachodnim rozumieniu (gdyż większość decyzji dotyczących zatrudnienia podejmowały poprzednio urzędy państwowe), trudnościami w znalezieniu menedżerów chętnych do zmiany miejsca zamieszkania.



PÓŁNOCNOAMERYKAŃSKI UKŁAD WOLNEGO HANDLU

Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu (North American Free Trade Agreement – NAFTA) był na początku lat dziewięćdziesiątych przedmiotem negocjacji przedstawicieli prezydenta USA George’a Busha, premiera Kanady Briana Mulroneya i prezydenta Meksyku Carlosa Salinas de Gortariego. NAFTA przewiduje stopniowe zniesienie taryf i innych ograniczeń w handlu między firmami i indywidualnymi osobami w USA, Kanadzie i Meksyku. Handel między tymi krajami ma już długą tradycję; w samym tylko 1992 r. łączna wartość zakupów meksykańskich w USA wynosiła 40,6 mld USD²¹.

Niektórzy uważają nawet NAFTA jedynie za formalną nazwę stosunków handlowych, istniejących już od dłuższego czasu. Jednakże w Kanadzie i w USA NAFTA była przedmiotem sporów przez cały okres debaty w Kongresie, który doprowadził do jej powołania jesienią 1993 r. Zarówno prezydent USA, Bill Clinton, jak i nowy premier Kanady, Jean Chretien, musieli bronić koncepcji NAFTA przed swoimi wyborcami.

Spory o NAFTA stanowią przykład skutków polityki i przepisów państwowych, omawianych już w tym rozdziale, w odniesieniu do konkurencyjności w skali globalnej. Przypomnijmy uwagę Michaela Portera, że urzędnicy państwowi i menedżerowie bardziej niż kiedykolwiek zdają sobie sprawę z tego, że warunki ekonomiczne i polityczne mogą wspierać zwycięskie branże na rynkach światowych. NAFTA przyczyniła się do zwiększenia świadomości różnic tych warunków występujących w trzech zainteresowanych krajach. Dla USA i Kanady szczególnie niepokojąca była możliwość, że firmy zlokalizowane w którymkolwiek z dwóch pozostałych krajów mogą dążyć do zdobycia **przewagi konkurencyjnej** w wyniku stosowania mniej

Przewaga konkurencyjna:
zdolności lub okoliczności
umożliwiające korporacji
uzyskiwanie
ponadprzeciętnych zysków
w danym sektorze

²⁰ M.H. Peak, *Revolutions Signal Opportunity for American Business*, “Management Review”, marzec 1990, s. 8–13.

²¹ NAFTA, “Business Week”, 13 września 1993, s. 28.

surowych zasad z zakresu prawa pracy lub ochrony środowiska. W związku z tym w 1993 r. wynegocjowano tzw. dodatkowe układy dotyczące obu tych kwestii²².

PODSUMOWANIE ROZWAŻAŃ NA TEMAT WPŁYWÓW PAŃSTWA

Wpływ państwa na przedsiębiorstwa we wszystkich wspomnianych przez nas krajach i dziedzinach wskazuje, jak istotne jest, aby menedżerowie uważali się za strony w stosunkach z urzędnikami państwowymi, i to zarówno w swoim kraju macierzystym, jak i – w coraz większym stopniu – w innych krajach na całym świecie. Oczywiście, jest prawdą, że w każdym kraju polityka państwa w takich dziedzinach, jak podatki, zezwolenia na działalność i zatrudnienie, wywierała od dawna wpływ na przedsiębiorstwa. Jest też prawdą, że umowy międzynarodowe, jak na przykład GATT – General Agreement on Tariffs and Trade (Układ Ogólny w sprawie Cel i Handlu), również miały wpływ na zarządzanie w skali międzynarodowej. Tu zwracamy szczególną uwagę na wzrost intensywności stosunków między menedżerami a władzami państwowymi. Dla obu stron stawka jest dziś większa niż kiedykolwiek w przeszłości.

KRÓTKA HISTORIA WSPÓŁCZESNEJ GLOBALIZACJI

W jakimś sensie gospodarka międzynarodowa istnieje od czasów prehistorycznych, kiedy różne dobra, na przykład krzemienie, wyroby garncarskie i inne, wymieniano w odległych miejscach od ich wytworzenia. W czasach Imperium Rzymskiego kupcy dostarczali towary do klientów na całym świecie. Jednakże przedsiębiorstwa ponadnarodowe – w dzisiejszym pojęciu – występowały niezwykle rzadko aż do XIX w. Wówczas amerykańskie firmy, takie jak General Electric, International Telephone and Telegraph (IT&T) i Singer Sewing Machine Co., zaczęły inwestować w wytwórnie za granicą; podobnie postępowały zachodnioeuropejskie firmy: Ciba, Imperial Chemicals, Nestle, Siemens, Unilever.

PO II WOJNIE ŚWIATOWEJ

Po zakończeniu II wojny światowej USA były jedynym wielkim krajem, który nie odniósł zniszczeń. Gospodarka USA w okresie wojny uległa niemal podwojeniu i Stany Zjednoczone zaczęły odgrywać dominującą rolę na świecie pod względem gospodarczym, politycznym i wojskowym. W takim klimacie wiele amerykańskich firm zaczęło poważnie inwestować w zagraniczne przemysły surowcowe, jak wydobywanie ropy naftowej i górnictwo. Postęp techniczny i projektowanie wyrobów były nastawione na krajowy rynek USA; amerykańskie firmy działające na rynkach międzynarodowych traktowały na ogół resztę świata jako źródło surowców, taniej siły roboczej oraz jako dodatkowe rynki zbytu.

W połowie lat pięćdziesiątych amerykańskie firmy zaczęły bezpośrednio inwestować duże kwoty w wytwórnie za granicą. W latach sześćdziesiątych zaczęła się nasilać zagraniczna ekspansja amerykańskich przedsiębiorstw usługowych – banków, firm ubezpieczeniowych, firm doradztwa marketingowego itp. Z czasem jednak, w miarę wzrostu siły nabywczej za granicą, zwłaszcza w Europie i Japonii, rozwinęła się

²² K. Bradsher, *Side Agreements to Trade Accord Vary in Ambition*, "The New York Times", 19 września 1993, s. 1, 38.

tam produkcja krajowa. Później zagraniczni producenci wyszli poza granice swoich krajów, wkraczając na rynek międzynarodowy. Chociaż ci zagraniczni konkurenci początkowo korzystali z amerykańskiej technologii, po pewnym czasie niższe koszty zapewniły im przewagę konkurencyjną. Dzisiaj przejęli oni inicjatywę w rozwijaniu i doskonaleniu techniki, to zaś w jeszcze większym stopniu zwiększyło ich konkurencyjność²³.

Firmy zachodnioeuropejskie – zwłaszcza w przemyśle chemicznym, elektrotechnicznym, farmaceutycznym i opon samochodowych – pod koniec lat sześćdziesiątych zaczęły zakładać i kupować filie w USA. Podobnie robiły wielkie japońskie organizacje handlowe, zwłaszcza w latach osiemdziesiątych, kiedy starały się uniknąć skutków protekcyjnych przepisów, odcinających je od rynków amerykańskich. Japońskie i amerykańskie firmy zaczęły też inwestować w rozwijających się krajach, żeby obniżyć koszty produkcji.

W efekcie w ostatnich latach nastąpił wzrost zarówno międzynarodowego handlu, jak i konkurencji. Ponad 1/4 wszystkich dóbr wyprodukowanych na świecie przekracza obecnie granice między państwami, a ponad 3/4 dóbr wytworzonych w USA napotyka zagraniczną konkurencję²⁴. Jak zauważył Lester Thurow, żyjemy w świecie, w którym koszty transportu są tak mało istotne, że wkrótce przedmiotem handlu będzie wszystko, co się tylko da sprzedać²⁵. Na takim globalnym rynku organizacje muszą walczyć o zdobywanie rynków zagranicznych, jednocześnie broniąc własnych rynków krajowych przed zagraniczną konkurencją.

Jednym z rynków, który stosunkowo niedawno otworzył się dla Amerykanów, jest Wietnam. Decyzją, w której odgrywały rolę emocje i tragiczne wspomnienia sprzed ponad dwudziestu lat, prezydent Clinton uchylił obowiązujące od 19 lat embargo wobec Wietnamu. Spowodowało to gorączkowy napływ amerykańskich firm, pragnących prowadzić interesy z 72 mln mieszkańców Wietnamu. Swoje przedstawicielstwa otworzyło w Wietnamie ponad 30 firm, w tym Digital, BankAmerica, IBM, Caterpillar, General Electric, Motorola i Philip Morris. GM, Ford i Chrysler zastanawiają się nad uruchomieniem tam fabryk, by korzystać z wykształconej siły roboczej Wietnamu. Amerykańskie firmy napotykają silną konkurencję ze strony innych krajów, które wcześniej zaczęły tam prowadzić sprzedaż, takich jak Australia, Tajwan, Francja, Hongkong i Japonia. Jednakże ukrytą przewagę USA stanowi około miliona Wietnamczyków, którzy osiedlili się w USA i już zainwestowali w drobną przedsiębiorczość na południu Wietnamu; zapewne ich działalność będzie szersza niż to obecnie jest prawnie dozwolone²⁶.

ROLA KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Aktywa zagraniczne mogą przejść na własność korporacji i poszczególnych osób dwoma sposobami. Korporacje lub osoby mogą kupować akcje firm, do których te aktywa należą. Tego rodzaju **inwestowanie w portfele akcji** daje korporacjom i osobom prawo do zysków, ale nie zapewnia im udziału w zarządzaniu. Mogą też realizować **inwestowanie bezpośrednie**, czyli kupować zagraniczne firmy, tak aby bezpośrednio nimi zarządzać²⁷.

Inwestowanie w portfel akcji:
inwestowanie w zagraniczne aktywa przez zakup akcji firmy dysponującej tymi aktywami
Inwestowanie bezpośrednie:
inwestowanie w zagraniczne firmy przez ich zakup w taki sposób, że korporacja bezpośrednio nimi zarządza

²³ R.E. Palmer, *Trends in International Management: Toward Federations of Equals*, "Business Quarterly" 152, lato 1987, nr 1, s. 116–120.

²⁴ J.A. Young, jw., s. 12.

²⁵ L. Thurow, jw., s. 10.

²⁶ *New Trends: Good Morning Vietnam II*, "Fortune", 7 marca 1994, s. 16–17.

²⁷ Oparliśmy ten podrozdział na pracy: William A. Dymsha, *Trends in Multinational Business and Global Environments: A Perspective*, "Journal of International Business Studies" zima 1984, s. 25–46.

Tablica 5-1

Największe korporacje transnarodowe świata

		OBROTY	mld USD
1	Itochu		180,0
2	Sumitomo Corporation		168,3
3	Mitsubishi Corporation		166,1
4	Marubeni		161,8
5	Mitsui & Co.		160,2
6	Exxon		117,0
7	General Motors		113,0
8	Nissho Iwai		105,6
9	Ford Motor		100,0
10	Toyota Motor		94,9
		ZYSKI	mld USD
1	Philip Morris		4,94
2	Exxon		4,80
3	Royal Dutch/Shell Group		4,78
4	General Electric		4,31
5	AT&T		3,85
6	DuPont		2,69
7	Merck		2,45
8	Unilever		2,23
9	Toyota Motor		2,22
10	Chevron		2,21
		WARTOŚĆ RYNKOWA	
miejsce			
1993	1992	kraj	mld USD
1	2	Nippon Telegraph & Telephone	Japonia 140,52
2	9	American Telephone & Telegraph	USA 82,40
3	1	Royal Dutch/Shell Group	Holandia/W. Brytania 81,59
4	3	Exxon	USA 81,35
5	6	General Electric	USA 79,34
6	16	Mitsubishi Bank	Japonia 73,56
7	16	Sumitomo Bank	Japonia 65,97
8	6	Wal-Mart Stores	USA 64,07
9	20	Industrial Bank of Japan	Japonia 63,21
10	23	Sanwa Bank	Japonia 61,19
11	21	Fuji Bank	Japonia 60,81
12	19	Dai-Ichi Kangyo Bank	Japonia 57,67
13	11	Toyota Motor	Japonia 56,97
14	7	Coca-Cola	USA 54,23
15	26	Sakura Bank	Japonia 49,49
16	25	Tokyo Electric Power	Japonia 46,26
17	4	Philip Morris	USA 44,97
18	8	Merck	USA 43,78
19	13	British Telecommunications	W. Brytania 40,70
20	43	Nomura Securities	Japonia 39,56

Źródło: *The Global 1000: A Topsy-Turvy Year for Giants*, "Business Week". 12 lipca 1993. s. 52–63.

Korporacja transnarodowa:
duża organizacja prowadząca działalność w wielu krajach i utrzymująca w nich swoje filie, nad którymi kontrolę sprawuje centrala

Infrastruktura:
zaplecze potrzebne do wspierania działalności gospodarczej, w tym systemy transportu i łączności, szkoły, szpitale, zakłady energetyczne i urządzenia sanitarne

Bezpośrednie inwestowanie to jest coś więcej niż **eksportowanie**, **licencjonowanie**, a nawet **franchising** (koncesjonowanie), chociaż są to również drogi prowadzące do globalizacji (będzie o tym mowa niżej). Cechą charakterystyczną bezpośrednich inwestycji jest czynny udział w zarządzaniu zagranicznymi firmami. Typowym tego przykładem jest **korporacja transnarodowa**, czyli korporacja, która prowadzi działalność operacyjną w wielu krajach i utrzymuje w nich swoje filie, przy sprawowaniu nad nimi kontroli przez centralę²⁸. W tablicy 5-1 podano listę największych korporacji transnarodowych.

Przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych menedżerowie korporacji transnarodowych muszą poddawać ocenie trzy czynniki.

Pierwszy to stan gospodarki poszczególnych krajów. Ważnym zagadnieniem jest tu **infrastruktura**, czyli zaplecze wspierające działalność gospodarczą. Infrastruktura obejmuje systemy transportowe, systemy łączności, szkoły (ważne z punktu widzenia wyszkolenia robotników o odpowiednich kwalifikacjach), szpitale, zakłady energetyczne i urządzenia sanitarne. Drugim czynnikiem jest ryzyko polityczne, odnoszące się do możliwości wpływu zmian politycznych – w bliskiej lub dalszej perspektywie – na zagraniczną działalność korporacji. Trzecim czynnikiem jest dostosowanie techniki do danej kultury. Skuteczna w Japonii technologia produkcji może nie być właściwa w Ekwadorze. Ponadto Ekwadorczycy wraz z ich rządem mogą się wrogo odnosić do prób narzucenia im nowej techniki; zmiana taka często ma charakter wstrząsu. Każda zmiana techniczna może być trudna, a poparcie rządu kraju-gospodarza może mieć przy tym zasadnicze znaczenie.

WPŁYW KORPORACJI TRANSNARODOWYCH NA KRAJE-GOSPODARZY.

Korporacje transnarodowe nie zawsze są mile widziane w gospodarce narodowej różnych krajów świata. Rządy niektórych krajów zapraszają je, a innych – traktują podejrzliwie. Tak więc menedżerom działającym w skali międzynarodowej nie wolno zakładać, że stosunki między korporacją transnarodową a ludźmi w goszczącym ich kraju automatycznie ułożą się dobrze.

Prowadzono wiele badań nad skutkami działalności korporacji transnarodowych²⁹. Na przykład Christopher Korth zestawiał niektóre potencjalne korzyści i koszty wynikające z operacji tych korporacji dla krajów-gospodarzy³⁰. Zauważmy, że wymienione niżej korzyści i koszty są **potencjalne**. To, czy rzeczywiście wystąpią, zależy od otoczenia (w tym działań rządu) i od konkretnej działalności danej korporacji. Do głównych korzyści zaliczają się: transfer kapitałów, technologii i przedsiębiorczości do kraju-gospodarza, poprawa bilansu płatniczego kraju-gospodarza, tworzenie nowych miejsc pracy i możliwości karier zawodowych, poprawa stanu miejscowej gospodarki, większa dostępność wyrobów dla miejscowych konsumentów.

Korzyści te mogą wystąpić w każdej sytuacji. Wielu menedżerów korporacji transnarodowych i niektórzy badacze uważają, że zazwyczaj rzeczywiście występują. Jednakże każda potencjalna korzyść może się wiązać z określonym kosztem. Na przykład jeżeli korporacja transnarodowa korzysta z lokalnych źródeł finansowania, to absorbuje w ten sposób kapitał, który można by wykorzystać do finansowania miejscowych przedsiębiorstw. Albo też kilka znormalizowanych, szeroko

²⁸ Zaczepiliśmy tę definicję z: S.H. Robock, K. Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Homewood Illinois 1983, s. 7. Zob. także Y. Abaroni, *The Issue of Defining Transnational Corporations*, w: *Transnational Corporations in World Development: A Reexamination*, ONZ, Nowy Jork 1978, s. 158–161.

²⁹ Zob. R.J. Barnett, R.E. Mueller, *Global Reach: The Power of the Multinational Corporations*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1974.

³⁰ Ch.M. Korth, *International Business, Environment, and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1985, s. 277–297, 308–326.

reklamowanych wyrobów konsumpcyjnych może zepchnąć z rynku wiele miejscowych wyrobów, ograniczając konsumentom możliwości wyboru.

W przeszłości niektóre korporacje transnarodowe popełniały liczne nadużycia. Na przykład powszechnie uznaje się, że United Fruit Company w okresie między I i II wojną światową ingerował w politykę i gospodarkę krajów Ameryki Łacińskiej. Na początku lat siedemdziesiątych oskarżano ITT o knucie spisku z CIA, zmierzającego do zapobieżenia wyborowi Salvadore Allende Gossensa na prezydenta Chile³¹. Niedawno olbrzymi japoński koncern elektroniczny Hitachi przyznał się do kradzieży technologii stanowiącej własność IBM.

Dziś koncerny transnarodowe są bacznie obserwowane i – mimo ich wielkości i potęgi – są narażone na karne sankcje, nakładane przez poszczególne rządy. W takich warunkach niewiele firm podjęłoby ryzyko narażenia się na cień zarzutu prowadzenia nieetycznej działalności.

WPŁYW KORPORACJI TRANSNARODOWYCH NA KRAJE MACIERZYSTE.

Dyskusja na temat wpływu korporacji transnarodowych na kraje macierzyste jest mniej gwałtowna, zapewne ze względu na brak zagadnień o tak dużym ładunku emocjonalnym, jak ingerowanie w politykę, niszczenie kultury i uzależnianie ekonomiczne. Mówiliśmy już o potencjalnych korzyściach wynikających z umiędzynarodowienia firm. Tu zajmiemy się zatem potencjalnym ujemnym wpływem korporacji transnarodowych na ich kraje macierzyste.

Jedną z ujemnych stron jest to, że wpływ kapitału na inwestycje zagraniczne w połączeniu ze zmniejszonymi wpływami z eksportu może pogorszyć saldo krajowego bilansu płatniczego. W długim okresie straty takie mogą być więcej niż zrównoważone dochodami z dywidend, opłat licencyjnych, honorariów i sprzedaży części do montażu za granicą. Występuje jednak ryzyko, że kraj macierzysty utraci przewagę techniczną, zwłaszcza kiedy w grę wchodzi wspólne przedsięwzięcia i strategiczne spółki o wymiarze globalnym.

Najbardziej niepokojącym zagadnieniem jest to, czy inwestycje zagraniczne korporacji transnarodowej (przede wszystkim produkcyjne) powodują spadek liczby miejsc pracy w kraju. Na pozór może się wydawać, że przeniesienie produkcji przemysłowej za granicę musi zmniejszyć liczbę miejsc pracy w kraju. Jednakże niektórzy obserwatorzy uważają, że takie przesunięcie stanowisk pracy jest nieuniknione, niezależnie od tego, czy poszczególne organizacje zdecydują się na inwestowanie za granicą czy też nie. Jeżeli nawet jedna organizacja zrezygnuje z ewentualnych korzyści obniżenia kosztów wynikających z przeniesienia produkcji za granicę, jej rywale nie pójdą w jej ślady. To spowoduje, że firma, która zdecyduje się na pozostanie w kraju, znajdzie się w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej, jej obroty ulegną obniżeniu, a więc z czasem i tak zostanie zmuszona do ograniczenia zatrudnienia³².

PRAKTYKA GLOBALNEGO ZARZĄDZANIA

W zarządzaniu na skalę globalną czas odgrywa ważną rolę z dwóch względów. Po pierwsze, menedżerowie nie mogą po prostu przekształcić z dnia na dzień swoich organizacji w globalne. Wyrobienie sobie pozycji światowej (w drugim znaczeniu lokalizacji za granicą swoich operacji lub filii) wymaga czasu oraz

³¹ S. Robock, K. Simmonds, jw., s. 233.

³² *International Business Issues and New Concepts*, pod red. R. Moyera, Wiley, Nowy Jork 1984, s. 138.

starannych przemysłów. W tym podrozdziale omówimy przyczyny dążenia do zdobycia pozycji światowej i drogi możliwe do jej osiągnięcia.

Po drugie, globalizacja gospodarki doprowadziła do nawiązywania wzajemnych stosunków przez menedżerów o odmiennych tradycjach kulturowych, które niekiedy ewoluowały w różnych kierunkach przez setki, jeżeli nie przez tysiące lat. Oczekiwanie, że globalne stosunki między przedsiębiorstwami rozwiną się bez znacznych wysiłków i procesów dostosowawczych, świadczyłoby zatem o braku realizmu. Klasycznym przykładem jest historyczna i kulturalna przepaść między USA a Japonią, co omówimy w dalszej części tego rozdziału. Z obydwu tych względów menedżerom potrzeba cierpliwości i znajomości historii.

W dążeniu do przerzucania mostów ponad różnicami kulturowymi związanymi z gospodarką światową Gillette Corporation opracowała program szkolenia na wysokim poziomie, aby zapewnić sobie dopływ utalentowanych młodych ludzi z całego świata. Co roku Gillette przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne z wybranymi absolwentami cieszącymi się prestiżem uniwersytetów w Kolumbii, Japonii, Meksyku i innych krajach, którzy osiągnęli najlepsze wyniki w nauce. Wybrani absolwenci uczestniczą w osiemnastomiesięcznym programie szkoleniowym. Pierwszych sześć miesięcy nauki odbywa się w ich macierzystych krajach, a następny rok – w centrali korporacji w Bostonie. W 1993 r. udział w programie brało 25 absolwentów z tak różnych krajów, jak Polska, Rosja, Chińska Republika Ludowa, Wielka Brytania i Singapur. Ze 113 osób, które ukończyły ten program od chwili jego rozpoczęcia w 1987 r. do 1993 r., sześćdziesiąt, czyli 53%, nadal w 1993 r. pracowało w korporacji³³.

W JAKI SPOSÓB NASTĘPUJE UMIĘDZYNARODOWIENIE FIRMY?

Niewiele przedsiębiorstw rozpoczyna działalność jako korporacja transnarodowa. Na ogół firma przechodzi przez kilka faz umiędzynarodowienia, przy czym w każdej z nich prowadzi się interesy w coraz ściślejszym kontakcie z klientami w innych krajach.

Pierwsze dwie fazy wiążą się z **eksportem**, sprzedażą na zagranicznych rynkach towarów wyprodukowanych w kraju. W pierwszej fazie umiędzynarodowienia firmy mają jedynie bierne stosunki z obcokrajowcami i zagranicznymi firmami³⁴. Na przykład firma zadowala się realizacją zamówień nadchodzących z zagranicy, bez podejmowania poważniejszych wysiłków w celu zwiększenia sprzedaży. Kontakty międzynarodowe mogą być utrzymywane przez któryś z istniejących w firmie działów. Często przedsiębiorstwa w pierwszej fazie internacjonalizacji korzystają z usług osób trzecich, agentów lub maklerów, pełniących funkcję pośredników.

W drugiej fazie firmy bezpośrednio prowadzą interesy ze swoimi zagranicznymi kontrahentami, chociaż nadal mogą też korzystać z usług osób trzecich. W tej fazie większość firm nie przenosi swoich pracowników za granicę, ale systematycznie wysyła ich w zagraniczne podróże służbowe.

W trzeciej fazie interesy międzynarodowe wywierają duży wpływ na całokształt działalności firmy. Chociaż w zasadzie pozostaje ona nadal firmą krajową, jednak bezpośrednio zajmuje się już eksportem, importem, a być może także wytwarza swoje wyroby i świadczy usługi za granicą.

Na tym etapie menedżerowie stają wobec możliwości ustanowienia sformalizowanych, objętych umowami stosunków z menedżerami w innych krajach. Mogą udzielać **licencji**, czyli sprzedawać prawa do wprowadzania na rynek wyrobów



Eksport:
sprzedaż na zagranicznych
rynkach towarów
wytworzonych w kraju

Licencjonowanie:
udzielanie praw
do wprowadzania
na rynek wyrobów
oznaczonych zastrzeżoną
marką albo do korzystania
z opatentowanych
technologii lub materiałów
chronionych prawami
autorskimi

³³ J. Laabs, *Training Program Assures Supply of Global Talent*, "Personnel Journal" styczeń 1993, s. 53.

³⁴ Ch.M. Korth, jw., s. 7.

Franchising:

szczególny rodzaj umowy licencyjnej, zgodnie z którą firma sprzedaje pakiet obejmujący prawo do korzystania ze znaku firmowego, sprzętu, materiałów i wytycznych dotyczących zarządzania

Wspólne przedsięwzięcie (joint venture):

przedsięwzięcie, w którym zagraniczne i krajowe firmy wspólnie ponoszą koszty inwestycji lub prac badawczych na zagranicznym rynku

Globalne partnerstwo strategiczne:

porozumienie zawarte przez organizację z jednym lub wieloma obcymi krajami, na ogół mające na celu wykorzystanie okazji istniejących w tych krajach i uzyskanie przodującej pozycji jako dostawca bądź producent

oznaczonych zastrzeżoną marką albo do korzystania z opatentowanych technologii lub materiałów chronionych prawami autorskimi; mogą też udzielać **koncesji** (franchise), szczególnego rodzaju licencji, w której firma sprzedaje pakiet obejmujący prawo do korzystania ze znaku firmowego, sprzętu, materiałów i wytycznych dotyczących zarządzania. Franchising to podstawowy sposób wejścia na międzynarodowe rynki sieci barów szybkiej obsługi, takich jak McDonald's, Pizza Hut i inne.

Chociaż licencjonowanie i franchising umożliwiają korporacjom uzyskiwanie przychodów z zagranicy, ich rola w zarządzaniu jest ograniczona. Aby mieć większy wpływ na zarządzanie, organizacje muszą bezpośrednio inwestować. W tej czwartej fazie albo tworzą za granicą filię, albo kupują kontrolny pakiet akcji istniejącej już firmy zagranicznej.

Inną możliwością jest **wspólne przedsięwzięcie** (joint venture), w którym firmy krajowa i zagraniczna dzielą się kosztami opracowania nowych wyrobów albo kosztami budowy obiektów produkcyjnych za granicą. Wspólne przedsięwzięcie może być jedynym sposobem na dostęp do niektórych krajów, w których prawo zabrania cudzoziemcom nabywania firm na własność. W innych sytuacjach wspólne przedsięwzięcia umożliwiają firmom połączenie ich wiedzy technicznej oraz dzielenie się kosztami i ryzykiem prac badawczych, które niekoniecznie muszą doprowadzić do opracowania wyrobów nadających się do sprzedaży.

Howard V. Perlmutter i David A. Heenan, badający współpracę międzynarodową, dowodzą, że prawdziwe **globalne partnerstwo strategiczne** między przedsiębiorstwami musi mieć charakter międzynarodowy i obejmować swoim zasięgiem nie tylko kilka uprzemysłowionych krajów, ale również kraje rozwijające się, słabiej rozwinięte i (do niedawna jeszcze) socjalistyczne³⁵. Firmy, które zawierają takie strategiczne przymierza, starają się albo zajmować przodującą pozycję jako „dostawcy po niskim koszcie”, albo dostarczać możliwie najlepszych wyrobów czy usług, albo jednych i drugich.

GLOBALIZACJA Z UWZGLĘDNIENIEM ROŻNYCH KULTUR

Powodzenie korporacji transnarodowej w ostatecznym rachunku często zależy od jej umiejętności dostosowania się do tkanki społecznej stworzonej przez wartości i kulturę danego kraju. Jest to szczególnie ważne w wypadku menedżerów, którzy muszą kierować pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur i motywować ich. Często mają oni rozmaite poglądy na sprawy uprzejmości i form w zachowaniu – a nawet odmienne zdanie co do tego, o której naprawdę powinna się rozpocząć narada, zwołana na godzinę 10⁰⁰.

MENEDŻEROWIE A UPRZEDZENIA

Menedżer etnocentryczny:

kierownik wyznający pogląd, że metody zarządzania w jego macierzystym kraju są lepsze od stosowanych w innych krajach i że można je eksportować wraz z własnymi wyrobami i usługami

Menedżerowie, mający do czynienia z pracownikami z innych krajów, często muszą przezwyciężać swoje własne uprzedzenia. Perlmutter i Heenan wyróżnili trzy podstawowe postawy u menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych: etnocentryczną, policentryczną i geocentryczną³⁶. **Menedżerowie etnocentryczni** uważają inne kraje wraz z ich mieszkańcami za gorsze od swojego kraju macierzystego. Wyznają pogląd, że można eksportować metody zarządzania stosowane w ich kraju wraz z własnymi wyrobami i usługami. **Menedżerowie policentryczni** uważają

³⁵ H.V. Perlmutter, D.A. Heenan, *Cooperate to Compete Globally*, "Harvard Business Review" 64, marzec-kwiecień 1986, s. 136–152.

³⁶ Tamże.

Menedżer policentryczny: kierownik wyznający pogląd, że skoro politykę zarządzania stosowaną w obcym kraju najlepiej rozumie tamtejszy personel kierowniczy, to centrala powinna polegać na swoich oddziałach zagranicznych

Menedżer geocentryczny: kierownik akceptujący zarówno podobieństwa, jak i różnice w polityce zarządzania w kraju i za granicą; dąży on zatem do wykorzystywania tych metod, które są najskuteczniejsze

wszystkie kraje za różne i trudne do zrozumienia. Menedżerowie tacy na ogół pozostawiają swoim filiom zagranicznym swobodę działania, zakładając, że miejscowi kierownicy zapewne najlepiej znają swoje potrzeby. **Menedżerowie geocentryczni** dostrzegają zarówno podobieństwa, jak i różnice występujące między poszczególnymi krajami. Starają się korzystać z najskuteczniejszych technik i metod postępowania, niezależnie od ich źródła.

W firmach prowadzących interesy za granicą zazwyczaj natrafia się na menedżerów wszystkich trzech rodzajów. Perlmutter i Heenan uważają, że postawy geocentryczne są najbardziej odpowiednie dla menedżerów korporacji transnarodowych, ale są też najtrudniejsze do nauczenia się i do przyjęcia za swoje.

KOBIETY NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU PRACY

O d lat pięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych zachodziły doniosłe zmiany w poglądach na pozycję kobiet w pracy i w społeczeństwie. Niegdyś w kulturze amerykańskiej przeważał pogląd, że sprawy publiczne i praca są głównie domeną mężczyzn, natomiast życie prywatne i dom – kobiet. Stopniowo wartości uznawane przez patriarchalne społeczeństwo oraz przez same kobiety, a także zapatrywania na społeczną rolę kobiet zaczęły ulegać zmianie. Ruch feministyczny, przymus ekonomiczny i szersze możliwości stworzone przez precedensowe wyroki sądowe i przez prawo umożliwiły kobietom masowe kształcenie się i podejmowanie zatrudnienia. Kobiety zaczęły zmieniać definicję swojej roli w społeczeństwie, a społeczeństwo musiało się do tego dostosować – chociaż nie bez oporów ze strony mężczyzn i kobiet o tradycyjnych poglądach. To, ile się udało kobietom rzeczywiście osiągnąć, jest kwestią sporną, zwłaszcza gdy się weźmie pod uwagę ich wyraźną nieobecność na najwyższych szczeblach zarządzania. Mało kto jednak zaprzeczy, że amerykańskie kobiety mają dziś znacznie większe możliwości niż 40 lat temu.

Natomiast w zarządzaniu w skali globalnej kobiety często jeszcze napotykają przeszkody pozostałe z patriarchalnej przeszłości. Bezpośrednie prowadzenie interesów z firmami azjatyckimi i bliskowschodnimi może być bardzo kłopotliwe dla kobiet-menedżerów. W tych kulturach tradycyjnie nie dopuszcza się kobiet do zajmowania wysokich stanowisk poza domem lub uważa, że nie nadają się do takich stanowisk. Zdarza się, że biznesmeni z Azji lub Bliskiego Wschodu odmawiają współpracy z amerykańskimi kobietami-menedżerami. Bywa również i tak, że miejscowi biznesmeni zupełnie skutecznie współpracują z kobietami-menedżerami z innych krajów, robiąc dla cudzoziemek „wyjątek”, którego jednak nie są jeszcze skłonni robić dla swoich żon i córek.

ORGANIZACJA „WOMEN’S WORLD BANKING” WYKAZAŁA, ŻE KREDYTY NA DROBNĄ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KOBIET SĄ DOBRYM INTERESEM³⁷

³⁷ Omówienie to oparto na następujących źródłach: D. Kalesh, *Women Entrepreneurs Helped by World Bank Group*, „Los Angeles Times”, 15 stycznia 1991, s. 8; J.E. Austin, *Women’s World Banking*, 1991 by the President and Fellows of Harvard College, Rev. 3/26/91; s. Wittebort, *Why Women Have a Friend at the World Bank*, „Institutional Investor” październik 1991, s. 105; A. Jones, *Seed Money: Alternatives Help Poor Enter Marketplace*, „Chicago Tribune” 6 września 1992, s. 1; *It’s a Team Scene*, „Banker” sierpień 1993, s. 27–28; *Bank Specializing in Loans to Poor Women Says Women Are Better Repayment Risks than Men*, „Business Wire”, 18 października 1993; A. Larson, Rev. 3/93, University of Virginia Darden School Foundation.

W 1975 r. na konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w Mexico City z okazji Międzynarodowego Roku Kobiet wskazano, że chociaż kobiety wykonują ponad 65% pracy na całym świecie, otrzymują jedynie 10% wszystkich dochodów i są właścicielkami mniej niż 1% całego majątku światowego. Michaela Walsh, która uczestniczyła w konferencji jako obserwator z ramienia Funduszu Braci Rockefellerów, spotkała się z grupą delegatów, by omówić, w jaki sposób można pomóc kobietom w przewyższaniu przeszkód prawnych, finansowych i kulturowych, które uniemożliwiają im osiągnięcie ekonomicznej samowystarczalności. Postanowiono utworzyć organizację wspierającą kobiety o przedsiębiorczych zdolnościach, którym brakuje kapitału założycielskiego i umiejętności kierowniczych do założenia efektywnych firm.

Utworzona na konferencji organizacja „Women’s World Banking” (WWB – Światowy Bank dla Kobiet) została zarejestrowana w 1979 r. w Holandii (w ten sposób zapewniono jej lokalizację w konkretnym kraju). Jej cele określono jako „wspieranie i promowanie pełnego uczestnictwa kobiet i ich rodzin w gospodarce lokalnej i światowej”. Walsh uzyskała od ONZ i od rządu USA dotacje po 250 tys. USD na pokrycie kosztów podjęcia działalności i zebrała kapitał w wysokości 10 mln USD od indywidualnych ofiarodawców.

W wielu częściach świata, w tym w Stanach Zjednoczonych, kobiety mają trudności z uzyskaniem od banków pożyczek na realizację swoich przedsiębiorczych pomysłów. Jak powiada Nancy Barry, prezes WWB: „Większość bankierów z banków handlowych nadal sądzi, że mężczyzna w garniturze z kamizelką, niezależnie od jego zdolności kredytowej, stanowi mniejsze ryzyko niż uboga kobieta, czarna, brązowa, żółta czy biała”³⁸. Ponadto wielu kobietom brakuje odpowiednich zabezpieczeń, dzięki którym mogłyby zaciągać pożyczki na założenie przedsiębiorstwa. WWB dąży do przewyższenia tego błędnego koła, aby kobiety mogły działać jako pełnoprawne uczestniczki świata interesów. Ela Bhatt, przewodnicząca ds. globalnych WWB, wyjaśnia: „Chodzi nam o to, by ułatwić kobietom dotarcie do źródeł finansowania, do przedsiębiorstw, rynków i banków. Oznacza to pomoc kobietom we wszystkim, co jest potrzebne, aby umożliwić im dostęp do oficjalnego systemu bankowego”³⁹.

Według stanu z 1993 r. filie WWB w 51 krajach udzieliły ubogim kobietom ponad 500 tys. niewielkich pożyczek. Stopa zwrotu tych pożyczek wynosi aż 95%, co przewyższa wyniki osiągane przez większość wielkich banków handlowych. Chociaż pożyczki te mogą się wydawać niewielkie (przeciętna wynosi nieco powyżej 200 USD), wywierają one ogromny wpływ na życie kredytobiorczyń i społeczności, w których żyją. Na przykład udzielenie niewielkiej pożyczki wynoszącej 300 USD grupie 12 kobiet w Ugandzie na założenie spółdzielni rolniczej z czasem przyniosło korzyści ponad 100 kobietom, mężczyznom i dzieciom w ich wsi w wyniku wzrostu produkcji i dochodów. WWB popiera najróżniejsze zamierzenia: od zapewnienia kobiecie w stanie Maine pieniędzy potrzebnych jej na zbieranie ziół do naparów i płynów kosmetycznych, do udzielenia kobiecie w Indiach pożyczki na zakup wózka, by mogła sprzedawać warzywa na bazarze. Organizacja WWB bezpośrednio pomogła co najmniej 250 tys. kobiet na całym świecie w podjęciu działalności gospodarczej, a pośrednio dotarła do dużo większej ich liczby.

³⁸ *Bank Specializing in Loans...*, jw.

³⁹ A. Jones, jw.

BADANIA HOFSTEDE'A

Holenderski uczony Geert Hofstede prowadził badania w 40 krajach i doszedł do pewnych wniosków, dotyczących związków między charakterem narodowym a motywacją do pracy⁴⁰. Stwierdził, że występują duże różnice między ludźmi, co w znacznym stopniu podważa uniwersalność skutecznych zasad postępowania opartych na zachodnich teoriach. Hofstede wymienia cztery aspekty, które jego zdaniem wyznaczają ważne elementy kultury narodowej.

1. **Indywidualizm a kolektywizm**, którego miarami są stosunki jednostki z innymi ludźmi oraz stopień przeciwstawiania pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznych.
2. **Odległość władzy**, której miarą jest sposób traktowania nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie. Na jednym krańcu skali znajdują się kraje, w których dąży się do ograniczenia w możliwie dużym stopniu nierówności między ludźmi, na drugim zaś kraje, w których akceptuje się i podtrzymuje znaczną nierównowagę w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku.
3. **Unikanie niepewności**, którego miarą jest stosunek społeczeństwa do niepewności dotyczącej przyszłości. Społeczeństwo nie unikające niepewności to takie, które nie czuje się zagrożone tym, co przyniesie przyszłość, które – ogólnie biorąc – jest tolerancyjne i spokojne o swoje losy. Społeczeństwo silnie unikające niepewności to takie, które stara się przezwyciężyć niepewność jutra przez tworzenie instytucji prawnych, technicznych i religijnych, zapewniających poczucie bezpieczeństwa i ograniczających ryzyko.
4. **Męskość i kobiecość**, których miarą jest sztywność ról płci. Hofstede definiuje społeczeństwo jako męskie, jeżeli występuje znaczny podział ról społecznych według płci, i jako kobiece, jeżeli podział taki jest stosunkowo niewielki. Inny sposób traktowania męskości i kobiecości społeczeństwa dotyczy różnic w poglądach na jakość życia i ilość dóbr: męskość polega na narodowym nastawieniu na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych, zaś kobiecość na nastawieniu na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość życia.

Wobec wykrytych przez siebie różnic między poszczególnymi narodowościami Hofstede uważa za nierealistyczne oczekiwanie, że jakiś jeden sposób kierowania da się zastosować na całym świecie.

STOSOWANIE ZA GRANICĄ JAPOŃSKICH METOD ZARZĄDZANIA

Gdy Hofstede wyrażał wątpliwość co do możliwości stosowania amerykańskich i zachodnioeuropejskich metod kierowania w innych krajach, niektórych obserwatorów bardzo interesowała skuteczność japońskiej praktyki zarządzania. W latach osiemdziesiątych stało się bardzo popularne poznawanie „japońskiego stylu zarządzania”.

⁴⁰ G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, “Journal of International Business Studies” 14, jesień 1983, nr 1, s. 78–85; *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, Calif. 1980.

William G. Ouchi jest jednym z ludzi, którzy badali japońskie przedsiębiorstwa z nadzieją, że znajdą w nich rozwiązania niektórych problemów amerykańskich⁴¹. W tablicy 5-2 przedstawiono niektóre z cech, odróżniających organizacje japońskie od amerykańskich⁴².

Tablica 5-2

Cechy organizacji japońskich i amerykańskich

ORGANIZACJE JAPOŃSKIE	ORGANIZACJE AMERYKAŃSKIE
Dożywotnie zatrudnienie	Zatrudnienie okresowe
Powolne oceny i awanse	Szybkie oceny i awanse
Nie określone ścieżki kariery	Określone ścieżki kariery
Ukryte mechanizmy kontroli	Jawne mechanizmy kontroli
Zbiorowe podejmowanie decyzji	Indywidualne podejmowanie decyzji
Zbiorowa odpowiedzialność	Indywidualna odpowiedzialność
Troska o całość	Troska o fragmenty

Źródło: W.G. Ouchi, *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1981, s. 58.

Różnice cech organizacyjnych wiążą się z różnicami w zachowaniach kierowników. Oczywiście, występują znaczne różnice w postępowaniu poszczególnych Japończyków. Jednakże pod wieloma względami **przeciętny** japoński kierownik różni się od **przeciętnego** kierownika amerykańskiego. Przede wszystkim japońscy kierownicy bardziej troszczą się o długofalowe konsekwencje swoich decyzji i działań oraz są skłonniejsi do ponoszenia bieżących ofiar na rzecz przyszłych korzyści. W większym stopniu zachęcają podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji oraz chętniej przyjmują i uwzględniają ich uwagi i propozycje. W części dzięki takiemu uczestnictwu istnieje mniejsze prawdopodobieństwo podejmowania przez nich pochopnych, jednostronnych decyzji. Ponadto komunikowanie się kierowników z podwładnymi ma w Japonii charakter bardziej pośredni i subtelny niż w USA. Kierownicy bardzo starają się o to, aby unikać wprawiania współpracowników w zakłopotanie, czy to publicznie czy w cztery oczy. Dobrze znają każdego ze swoich współpracowników i troszczą się o ich dobro także poza miejscem pracy.

Wnioski Ouchiego i innych pozwoliły na uzyskanie cennych wiadomości o tym, w jaki sposób wielu japońskich kierowników postępuje na co dzień. Ostatnio niektórzy obserwatorzy doszli do wniosku, że styl zarządzania, który początkowo uważano za związany w szczególny sposób z kulturą japońską, jest też skutecznie stosowany przez kierowników w innych krajach. Być może, pożyteczniej będzie określić „japoński styl zarządzania” jako sposób nadający się do stosowania w wielu – może we wszystkich – krajach, sektorach i firmach, krótko mówiąc – jako „styl światowy”.

⁴¹ W.G. Ouchi, *Theory Z: How an American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1981.

⁴² Tamże, s. 58.

PODSUMOWANIE

1. Omówić różne aspekty globalizacji.

Globalizacja jest jedną z najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu większości przedsiębiorstw. Globalizacja oznacza patrzenie z nowego punktu widzenia, przyjęcie nowej postawy wobec stosunków z innymi ludźmi w różnych krajach. Globalizacja odnosi się do bezprecedensowego zakresu, kształtu, liczby i złożoności stosunków gospodarczych, utrzymywanych ponad granicami państw.

2. Wyjaśnić, czym jest konkurencyjność i z czego wynika jej znaczenie.

Konkurencyjność, czyli względna pozycja danego konkurenta wobec innych, może się odnosić do organizacji lub do kraju. Globalizacja zwiększyła rolę odgrywaną przez władze państwowe w konkurencyjności krajów. Państwo może wywierać wpływ na konkurencyjność przez utworzenie odpowiedniego klimatu gospodarczego, powołanie instytucji i prowadzenie właściwej polityki.

3. Prześledzić historyczną ewolucję globalizacji gospodarki.

Tempo internacjonalizacji zaczęło rosnąć po II wojnie światowej, kiedy silna gospodarka amerykańska oraz postęp techniczny w telekomunikacji i w transporcie umożliwiły kupowanie zagranicznych firm i zarządzanie nimi. Jednakże w latach sześćdziesiątych rozwój gospodarczy w Europie i Japonii zrodził konkurentów dla firm amerykańskich. Konkurencję taką uprawiają obecnie także handlowi partnerzy USA w Ameryce Płn. – Kanada i Meksyk – oraz tzw. cztery tygrysy – Hongkong, Singapur, Korea Płd. i Tajwan.

4. Omówić istotne warunki, które menedżerowie muszą uwzględniać podczas globalizacji swojej działalności.

Na globalne stosunki gospodarcze wywiera wpływ wiele warunków ekonomicznych, politycznych i technicznych, które są odmienne w różnych krajach. Menedżerowi globalnemu potrzeba nade wszystko cierpliwości przy rozwijaniu stosunków w skali globalnej. Wynika to głównie z tego, że globalizacja doprowadziła do zetknięcia się ludzi wywodzących się z kultur, które różniły się od stuleci, a nawet tysiącleci.

PYTANIA KONTROLNE

1. Co oznacza globalizacja dla kierowników?
2. Co oznacza konkurencyjność dla kierowników i urzędników państwowych?
3. W jaki sposób działalność państwa wywiera wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i krajów?
4. Które zmiany polityczne i ekonomiczne wywarły dramatyczny wpływ na zmianę gospodarki światowej?
5. Jaka jest różnica między inwestowaniem w portfele akcji a inwestowaniem bezpośrednim?
6. Jakie są niektóre pozytywne skutki działalności korporacji transnarodowych?

7. Dlaczego działalność na skalę międzynarodową jest atrakcyjna dla niektórych organizacji?
8. Jak przechodzi się od minimalnego zaangażowania w interesy globalne do dużego zaangażowania?
9. Dlaczego różnice kulturowe mają duże znaczenie dla organizacji konkurujących w skali globalnej?
10. Jakie mogą się pojawić nowe rodzaje organizacji zajmujących się interesami w skali globalnej?

KLUCZOWE TERMINY

Globalizacja

Konkurencyjność

Przewaga konkurencyjna

Inwestowanie w portfel akcji

Inwestowanie bezpośrednie

Korporacja transnarodowa

Infrastruktura

Eksport

Licencjonowanie

Franchising (koncesjonowanie)

Wspólne przedsięwzięcie

Globalne partnerstwo strategiczne

Menedżer etnocentryczny

Menedżer policentryczny

Menedżer geocentryczny

ROZDZIAŁ

6

**TWORZENIE
I PRZEKSZTAŁCANIE
ORGANIZACJI**

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 docenić znaczenie małych przedsiębiorstw;
- 2 zdefiniować przedsiębiorczość;
- 3 rozróżniać zarządzanie i przedsiębiorczość;
- 4 wyjaśnić główne cechy psychiczne przedsiębiorców;
- 5 omówić znaczenie przekształcania organizacji.

Organizacje pojawiają się i znikają. Za życia autorów tej książki zniknęły z powierzchni ziemi takie organizacje, jak: Linie Kolejowe Pennsylvania, Rada Lotnictwa Cywilnego, Światowa Liga Futbolu (amerykańskiego), linie lotnicze Pan American World. Niektóre zostały wchłonięte przez inne organizacje, jak na przykład: People Express, Baltimore Colts, Seattle Pilots i linie lotnicze Republic. Szacuje się, że w 1992 r. w samych tylko Stanach Zjednoczonych założono 600 tys. nowych firm. Jeżeli można sądzić na podstawie dotychczasowych doświadczeń, większość z tych firm w ciągu kilku lat zniknie. Część zaś będzie ulegać zmianom pod wpływem zmagania ich menedżerów z problemami dotyczącymi wyrobów, rynków, form organizacyjnych, globalnych nacisków konkurencyjnych i jeszcze wieloma innymi. Krótko mówiąc, opowieść o dzisiejszych organizacjach to opowieść o tym, w jaki sposób menedżerowie tworzą i przekształcają organizacje. To właśnie stanowi przedmiot obecnego rozdziału.

Tablica 6-1

Dziesięć najszybciej rozwijających się amerykańskich małych firm według magazynu „Fortune” (1993 r.)

Średnie roczne tempo wzrostu sprzedaży w ciągu 3–5 lat (w %)

1	WELLFLEET COMMUNICATIONS	243	Producent wysokiej jakości wyrobów do sieci komputerowych lokalnych i dalekiego zasięgu; specjalizuje się w dużych, kompleksowych systemach.
2	BE AEROSPACE	207	Buduje fotele, kuchenki oraz ekspresy do kawy do samolotów pasażerskich. Wchodzi na nowy rynek indywidualnych magnetowidów dla pasażerów.
3	PRESIDENT RIVERBOAT CASINOS	201	Firma prowadzi gry hazardowe na statku o długości ok. 90m z portem macierzystym w Biloxi nad Zatoką Meksykańską, żeglującym po Missisipi; obecnie firma odnawia statek zakotwiczony w St. Louis.
4	GRANCARE	181	Firma energicznie skupuje domy opieki na Zachodzie i Środkowym Zachodzie USA; wkracza też w szybko rozwijające się dziedziny, jak opieka zdrowotna w domu.
5	CISCO SYSTEMS	159	Jeden z głównych dostawców dużych, skomplikowanych sieci komputerowych do różnych krajów. W Japonii sprzedaż wyrobów tej firmy prowadzi NEC.
6	COLUMBIA HOSPITAL	149	Planowana fuzja z Galen Health Care doprowadzi do powstania olbrzymiej firmy z 99 szpitalami w 19 stanach.
7	U.S. LONG DISTANCE	148	Zapewnia usługi operatorów rozmów międzymiastowych z rozmównic publicznych i hoteli; świadczy usługi bezpośrednie w 4 stanach; wystawia rachunki telefoniczne na rzecz firm telekomunikacyjnych.
8	OUTBACK STEAKHOUSE	147	Sieć 117 restauracji ze stekami; australijski wystrój i amerykańskie jedzenie. Zlokalizowane głównie na Południowym Wschodzie USA. Około 1/3 działa na zasadzie koncesji.
9	QUAL-MED	138	Wzrost w wyniku zakupu innych przedsiębiorstw. Zakłady opieki zdrowotnej firmy świadczą usługi na rzecz około 350 tys. osób w 6 stanach na Zachodzie USA. Uczestniczy w przetargach na duże zlecenia Departamentu Obrony
10	PHYCOR	131	Prowadzi 16 klinik w dziesięciu stanach, zapewniając opiekę podstawową oraz do 29 rodzajów opieki specjalistycznej; w klinikach Phycor pracuje 550 afiliowanych lekarzy.

Źródło: Andrew E. Serwer. *America's 100 Fastest Growers*, "Fortune". 9 sierpnia 1993, s. 40.

DROBNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Drobna przedsiębiorczość odgrywa poważną rolę w naszym życiu, bo znaczną część naszej osobistej działalności gospodarczej prowadzimy z ludźmi kierującymi małymi przedsiębiorstwami. Za każdym razem, kiedy oddajemy do naprawy swój rower, strzyżemy się albo idziemy do dentysty, mamy do czynienia z drobną przedsiębiorczością. To samo się dzieje, kiedy idziemy na wieczorną przekąskę do znajdującej się w sąsiedztwie rodzinnej pizzerii, kiedy kupujemy gazetę albo kiedy w pobliskim kiosku przeglądamy kartki pocztowe na Dzień Matki lub Dzień Ojca.

Drobna przedsiębiorczość jest określeniem miejscowych przedsiębiorstw zarządzanych lokalnie, często z bardzo małą liczbą pracowników zatrudnionych w jednym miejscu. Zgodnie z definicją obowiązującą w USA, „małe przedsiębiorstwo” to takie, które zatrudnia mniej niż 500 pracowników.

Często przy rozważaniu zagadnień z dziedziny organizacji i zarządzania pomija się drobną przedsiębiorczość. Szybciej przychodzą na myśl nazwy wielkich organizacji, takich jak IBM, Exxon i MTV, niż wymienione w tablicy 6-1 nazwy najszybciej rozwijających się w USA małych firm. Jednakże **wszystko zaczyna się** w małych przedsiębiorstwach. Weźmy pod uwagę następujące fakty.

- Ponad 36 mln Amerykanów pracuje w firmach zatrudniających mniej niż 100 pracowników. W 1992 r. 53% wszystkich stanowisk pracy w USA znajdowało się w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 500 pracowników (w małych przedsiębiorstwach). W latach 1988–1990 liczba miejsc pracy w dużych organizacjach w USA zmniejszyła się netto o 500 tys., zaś w organizacjach zatrudniających mniej niż 20 pracowników wzrosła netto o 4 mln¹.
- Według wyników analizy przeprowadzonej przez firmę Dun & Bradstreet z 2 mln przedsiębiorstw utworzonych w 1991 r. 20% stanowiły przedsiębiorstwa jedno- lub dwuosobowe, co oznaczało wyraźny wzrost w porównaniu z sytuacją wcześniejszą. Bruce Kirchhoff, dawny główny ekonomista Small Business Administration (Urzędu Drobnej Wytwórczości), zauważył: „Ogromnie nasila się zjawisko podejmowania pracy na własny rachunek”, W części jest to powodowane dążeniami tych, których niepokoi zmniejszanie się dużych korporacji. Niektórzy założyli własne firmy, kiedy ich zwolniono. Innym chodzi o swobodę, wynikającą z tego, że się jest swoim własnym szefem².
- Wszystkie olbrzymie organizacje z połowy lat dziewięćdziesiątych miały skromne początki. Weźmy pod uwagę powstawanie Wal-Mart, AT&T i General Motors (GM). Koncern Wal-Mart powstał z jednego sklepu, otwartego przez Sama Waltona³ w Rogers w stanie Arkansas w 1962 r. AT&T zaczął się od dłubaniny Alexandra Grahama Bella, który był nauczycielem, a nie finansistą czy przemysłowcem. Po uzyskaniu w 1876 r. patentu na telefon Bell wraz ze swoimi doradcami przyznawał koncesje ludziom mającym pieniądze i dostateczne lokalne wpływy polityczne, aby utworzyć miejscowe sieci telefoniczne. Gdy pod koniec XIX w. patenty Bella wygasły, pojawiły się tysiące firm zagrażających AT&T raczkującemu na amerykańskim rynku. Dopiero w latach trzydziestych XX w. AT&T przybrał kształt organizacyjny,

Drobna przedsiębiorczość:
miejscowe przedsiębiorstwa, zarządzane lokalnie, często zatrudniające bardzo niewielu pracowników w jednym miejscu

¹ Tall Order for Small Business, “Business Week”, 19 kwietnia 1993, s. 114–118.

² B. O'Reilly, *The New Face of Small Business*, “Fortune”, 2 maja 1992, s. 82.

³ S. Walton, J. Huey, *Sam Walton – Made in America*, WNT, Warszawa 1994.

który przetrwał jako monopol szczególnego rodzaju przez 50 lat⁴. Alfred Sloan, któremu przypisuje się stworzenie nowoczesnego General Motors i pokierowanie nim, po ukończeniu studiów na MIT rozpoczął pracę w Hyatt Roller Bearings w Newark w stanie New Jersey. Jak to opisał Sloan, Hyatt miał 25 pracowników, a jeden dziesięciokonny silnik napędzał wszystkie maszyny w fabryce⁵. Dwadzieścia pięć lat później, po kupieniu firmy Hyatt przez Sloana, a następnie sprzedaniu jej na rzecz General Motors, Sloan wszedł w skład kierownictwa GM.

Ekonomista austriacki Joseph Schumpeter napisał na początku lat czterdziestych, że zdrowy system ekonomiczny to taki, który często podlega wstrząsom wywołanym przez „trwałe wichry twórczego niszczenia”⁶. Określenie to trafnie opisuje dzisiejszy świat drobnej przedsiębiorczości.

W następnym podrozdziale przyjrzymy się dokładniej procesowi tworzenia nowych organizacji, a konkretnie – małych przedsiębiorstw. Proces ten nosi nazwę **przedsiębiorczości**.

CO OZNACZA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ?

Przedsiębiorca:
inicjator zamierzenia
gospodarczego i założyciel
nowej organizacji do
realizacji tego zamierzenia

Funkcją wyróżniającą **przedsiębiorców** jest umiejętność wykorzystania czynników produkcji – ziemi, pracy, kapitału – do wytwarzania **nowych** wyrobów lub usług. Przedsiębiorca dostrzega możliwości, których inni menedżerowie nie dostrzegają albo na które nie zwracają uwagi.

Niektórzy przedsiębiorcy do wytwarzania czegoś nowego wykorzystują ogólnie dostępną wiedzę. Na przykład Henry Ford nie wynalazł samochodu, nie był też twórcą podziału pracy, ale w nowy sposób zastosował podział pracy do produkcji samochodu – na linii montażowej. Inni przedsiębiorcy zauważali nowe okazje. Akio Morita, prezes Sony, japońskiego giganta elektroniki użytkowej, dostrzegł możliwość wykorzystania istniejących wyrobów firmy do produkcji nowego wyrobu – osobistego odtwarzacza stereo, walkmana. „W istocie, przedsiębiorca dostrzega jakąś potrzebę, a następnie łączy ze sobą siłę roboczą, materiały i kapitał potrzebne do jej zaspokojenia”⁷. W zasadzie przedsiębiorca tworzy organizację w dążeniu do zaoferowania czegoś nowego klientom, pracownikom lub innym interesariuszom.

Dobrym przykładem wyszukania przez przedsiębiorców niszy dzięki oferowaniu czegoś nowego jest sektor ozdobnych kartek. Na amerykańskim rynku detalicznym takich kartek, o obrotach wynoszących 5,3 mld USD, 85% obrotów przypada na trzy największe firmy: Hallmark Cards, American Greeting i Gibson Greeting. Jednakże tysiące mniejszych wydawców stara się zwyciężyć innych w walce o pozostałe 15%, wykorzystując całą swoją pomysłowość i innowacyjność. Niektóre nowe firmy, reagując na narzekania dotyczące niekiedy nudnych, tradycyjnych kartek, skupiają uwagę na określonych niszach rynku. Taką firmą jest Send Inc., jedna z nielicznych stanowiących własność Afroamerykanów. Impulsem do jej założenia przez Marka Norrisa było niezadowolenie klientów z niskiej jakości i małej różnorodności kartek ozdobnych przeznaczonych dla poszczególnych grup etnicznych. Jego kartki są dziś w sprzedaży w kioskach z papeterią, w muzeach i w lepszych sklepach detalicznych na czterech kontynentach. Norris planuje też rozszerzenie swojej działalności, tak aby objąć nią cały rynek. Cardthartic w Chicago nastawia się na rynek takich odbiorców, jak

⁴ P. Temin, L. Golambos, *The Fall of the Bell System*, Cambridge University Press, Cambridge 1987.

⁵ A.P. Sloan, Jr., *Moje lata z General Motors*, WNT, Warszawa 1993.

⁶ J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, Nowy Jork 1975, s. 84.

⁷ *Entrepreneurship and the Outlook for America*, pod red. J. Backmana, Free Press, Nowy Jork 1983, s. 3.



lesbijki i geje. Główny asortyment tej firmy stanowią kartki okolicznościowe dotyczące na przykład adopcji dokonywanych przez pary tej samej płci albo czyjejś śmierci będącej wynikiem AIDS. Prezes firmy, Jodee Stevens, założył firmę, inwestując własny kapitał wynoszący 90 tys. USD. W pierwszym roku działalności obroty firmy nie przekroczyły 100 tys. USD. Stevens ma nadzieję, że przychody i koszty firmy zrównoważą się w ciągu dwóch, trzech lat⁸.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ZARZĄDZANIE

Przedsiębiorczość:
pozornie nieciągły proces
łączenia zasobów
do wytwarzania nowych
wyrobów lub usług

Przedsiebiorczość różni się od zarządzania. Paul H. Wilken wyjaśnia, że przedsiębiorczość wiąże się z **inicjowaniem zmian** w produkcji, zaś zarządzanie – z ciągłą koordynacją istniejącego procesu produkcyjnego. Stwierdza: „Przedsiębiorczość jest zjawiskiem nieciągłym, pojawiającym się, by zapoczątkować zmiany w procesie produkcyjnym..., a następnie zanikającym do czasu, gdy ponownie się pojawia, by zainicjować inną zmianę”⁹.

Przedsiębiorczość ponad wszystko wiąże się ze zmianą. „Przedsiębiorcy traktują zmianę jako zjawisko normalne i zdrowe, chociaż zazwyczaj sami jej nie powodują (to znaczy zazwyczaj nie są wynalazcami). Jednak – i to stanowi definicję przedsiębiorcy i przedsiębiorczości – **przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję**”¹⁰. Te słowa napisał Peter Drucker, znany współczesny autor w dziedzinie zarządzania, ale równie dobrze mogłyby wyjść spod pióra Schumpetera, wspomnianego ekonomisty, który spopularyzował termin „przedsiębiorczość”. Według Schumpetera cały proces zmian ekonomicznych zależy od człowieka, który powoduje jego pojawienie się – od przedsiębiorcy¹¹.

ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przedsiebiorczość jest teraz bardzo popularnym tematem wśród badaczy zarządzania i ekonomii. Nie zawsze tak było. Przed 1960 r. większość ekonomistów, choć rozumiała jej znaczenie, skłonna była jej nie doceniać. Przede wszystkim uwaga poświęcana wówczas wielkim korporacjom przesłaniała fakt, że większość nowych miejsc pracy powstaje w nowszych, mniejszych firmach. Na dodatek funkcja przedsiębiorcy – organizowanie nowych zasobów produkcyjnych do zwiększania podaży – wydawała się mało ważna przedstawicielom głównych szkół ekonomicznych, które interesowały się przede wszystkim sprawami kształtowania popytu u konsumentów, tym, jak ich zachęcić, by kupowali więcej wyrobów. (Klasycznym przykładem sterowania popytem była stosowana przez amerykański przemysł samochodowy praktyka corocznej zmiany modeli samochodów¹².)

W latach siedemdziesiątych nastroje uległy znów zmianie, gdy ekonomia, zajmująca się głównie popytem konsumpcyjnym, nie zdołała ustrzec gospodarki przed trwającą w tamtym dziesięcioleciu inflacją. Ekonomisci zaczęli się martwić tym, że wydajność wzrastała znacznie wolniej niż dawniej. To spowodowało ich dużo większe zainteresowanie sprawami podaży towarów i usług – sferą działania przedsiębiorcy – a zmniejszyło zainteresowanie problemami sterowania popytem. Wyzwania, rzucone „wielkiej trójce” amerykańskiego przemysłu samochodowego (General Motors, Ford i

⁸ M.E. Mangelsdorf, A. Bianchi, *State of the Art: Contemporary Greetings*, „INC.”, styczeń 1994, s. 29.

⁹ P.H. Wilken, *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Ablex Publishing, Norwood, N.J. 1979, s. 60.

¹⁰ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 36–37.

¹¹ P.H. Wilken, jw., s. 57.

¹² A.P. Sloan, Jr., jw., s. 238–246.

Chrysler) przez Japończyków (Nissan) i Niemców (Volkswagen), spowodowały, że hasłem menedżerów przestało być sterowanie popytem konsumentów.

Ogólne osłabienie wzrostu spowodowało, że szczególnie widoczne stały się te sektory gospodarki, które nadal szybko się rozwijały: usługi zdrowotne, elektronika, robotyka, inżynieria genetyczna i niektóre inne. Są to wszystko sektory wysokiej techniki (high-tech), w których wiele jest **firm nowo założonych** przez ludzi, którzy chcieli zmienić świat biznesu – przez przedsiębiorców. To, co George Gilder nazywa „bohaterską twórczością przedsiębiorców”¹³, dziś wydaje się sprawą zasadniczą dla naszego gospodarczego dobrobytu, zwłaszcza w gospodarce globalnej. Omówimy tu, w jaki sposób przedsiębiorczość działa na korzyść społeczeństwa.

Firma nowo założona:
firma założona przez ludzi
dążących do zmiany
środowiska danego sektora
przez wprowadzenie
albo nowego wyrobu,
albo nowej technologii

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Z przedsiębiorczości wynikają przynajmniej cztery korzyści dla społeczeństwa. Sprzyja ona bowiem wzrostowi gospodarczemu, zwiększa wydajność, tworzy nowe techniki, wyroby i usługi oraz zmienia i ożywia konkurencję na rynku¹⁴.

WZROST GOSPODARCZY. Jedną z przyczyn zwiększonego zainteresowania ekonomistów małymi, nowymi firmami jest to, że tworzą one większość nowych miejsc pracy w gospodarce narodowej. Badania przeprowadzone przez stowarzyszenie branżowe w jednym ze znaczących sektorów amerykańskiego przemysłu, a mianowicie w elektronice, wykazały, że firmy istniejące od 5 do 10 lat zatrudniają ponad pięćdziesiąt razy tyle ludzi co firmy istniejące od ponad 20 lat¹⁵.

Ponadto jeden z badaczy, David Birch, oszacował, że w Stanach Zjednoczonych ponad 4/5 wszystkich nowych miejsc pracy powstało w małych firmach. Z tego ponad 30% powstało w firmach istniejących mniej niż 5 lat. Birch dodaje jednak: „Nie wszystkie małe firmy tworzą nowe miejsca pracy. Tworzą je na ogół przedsiębiorstwa stosunkowo młode, które szybko się rozwijają w okresie swojej młodości, wyrastając przy tym poza określenie «małe»”¹⁶. Birch stwierdził też, że nowe firmy – a tym samym stanowiska pracy, które tworzą – w coraz większym stopniu należą raczej do sektorów usługowych niż produkcyjnych¹⁷.

Wydajność:
miara skuteczności
funkcjonowania systemu
operacyjnego oraz
wskaźnik sprawności
i konkurencyjności danej
firmy lub wydziału

WYDAJNOŚĆ. **Wydajność** – zdolność wytwarzania większych ilości wyrobów i usług przy mniejszych nakładach pracy i innych zasobów – wzrastała w USA wolniej w latach siedemdziesiątych niż w sześćdziesiątych i pięćdziesiątych. Wielu ekonomistów doszło do wniosku – i nadal tak uważa – że jest to największy problem gospodarki amerykańskiej. Jednym z powodów zwiększonego zainteresowania przedsiębiorczością jest narastająca świadomość jej roli we wzroście wydajności. Poważnym impulsem do skupiania uwagi na przedsiębiorczości jest również międzynarodowa konkurencja. Jeżeli Stany Zjednoczone chcą utrzymać wysoki poziom życia, muszą się wykazać dużą wydajnością pracy. Według danych OECD w 1990 r. przeciętny amerykański robotnik wytworzył wyroby i usługi wartości 45 100 USD, niemiecki robotnik – wartości 37 580 USD, a japoński – 34 500 USD. Jednakże wzrost wydajności w Niemczech, w Japonii i

¹³ G. Gilder, *Wealth and Poverty*, Basic Books, Nowy Jork 1981.

¹⁴ Na tę ostatnią sprawę zwrócił uwagę Zoltan J. Acs, *Small Business Economics: A Global Perspective*, „Challenge”, listopad-grudzień 1992, s. 39.

¹⁵ K.H. Vesper, *Entrepreneurship and Public Policy*, Carnegie-Mellon University, The Graduate School of Industrial Administration, Pittsburgh 1983, s. 14.

¹⁶ D. Birch, *Who Creates Jobs*, „The Public Interest” 65, jesień 1981.

¹⁷ D. Birch, *The Job Creation Process*, MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Cambridge, Mass. 1979.

w innych krajach zmusza USA do ciągłego dążenia do zwiększania wydajności w walce o światowe rynki¹⁸.

Badania i rozwój (B+R): funkcja przedsiębiorczości, polegająca na przeznaczaniu części zasobów organizacji na projektowanie, testowanie i wdrożenie do produkcji nowych wyrobów

Wyższa wydajność jest głównie sprawą doskonalenia technologii produkcji, a według Johna Kendricka jest to „*par excellence* funkcja przedsiębiorczości”. Dwoma kluczami do wyższej wydajności są **badania i rozwój (B+R)** oraz inwestowanie w nowe zakłady wytwórcze i urządzenia. Według Kendricka „istnieje ścisły związek między B + R a programami inwestycyjnymi, przy czym udział przedsiębiorczości w jednych i drugich jest wyższy”¹⁹.

NOWE TECHNIKI, WYROBY I USŁUGI. Przedsiębiorczość odgrywa znaczącą rolę we wdrażaniu innowacji. Wielu twórców nowych technologii, wyrobów lub usług pracowało w wielkich korporacjach, które nie chciały skorzystać z ich wynalazków. Zmusiło to ich, aby się sami stali przedsiębiorcami. W tablicy 6-2 przedstawiono nowe osiągnięcia, od zamka błyskawicznego do tytanu, będące w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat wynikiem innowacyjnej działalności przedsiębiorców.

Tablica 6-2

Niektóre innowacje opracowane przez niezależnych wynalazców i małe organizacje

Komputer cyfrowy	Klimatyzacja	Cyklotron
Kserografia	Długopis	Tytan
Maszyna do zbioru bawełny	Węglík wolframu	Laser
Włókno poliestrowe	Insulina	„Rzepy”
Automatyczna skrzynia biegów	Silnik turbodołrtutowy	Deski surfingowe z włókna szklanego
Bateria rtęciowa	Proces tlenowej konwersji stali	Przycinarka do sznurka
Wspomaganie kierownicy	Kolorowa fotografia	Pamięć magnetyczna
Żyrokompas	Pociski rakietowe	Elastyczne słomki do napojów
Aparat fotograficzny Polaroid	Celofan	Lampa elektronowa
Penicylina	Bakelit	Radio UKF
Kraking katalityczny ropy naftowej	Dzianina niekurcziwa	Formowanie skorupowe
Narty laminowane metalem	Zegarek automatyczny	Wodolot
Narty z włókna szklanego	Ciągłe walcowanie stali na gorąco	Zamek błyskawiczny
Streptomycyna	Kopuły geodezyjne	Światłowodv
Śmigłowiec		Heterodyna
		Rakieta tenisowa typu Prince

Źródło: Na podstawie opracowania Jacoba Rabinowa z National Bureau of Standards. Przedruk z K.H. Vesper, *Entrepreneurship and National Policy*, Walter E. Heller, International Corporation Institute for Small Business, 1983.

Niekiedy jakaś przedsiębiorcza innowacja staje się źródłem wielu dalszych. Jeden z najsłynniejszych, a także najważniejszych przykładów sięga początków rewolucji przemysłowej w drugiej połowie XVIII w. Na początku XVIII w. importowane z Indii tkaniny bawełniane nasunęły pewnym brytyjskim przedsiębiorcom pomysł produkowania takich tkanin w Wielkiej Brytanii. Początkowo surową bawełnę (pochodzącą głównie z amerykańskiego Południa) przerabiano na przędzę na ręcznych wrzecionach, a następnie tkano ją również na ręcznych warsztatach tkackich. Powstał jednak problem: wrzeczona działały zbyt wolno, by zapewnić dostateczne ilości przędzy, potrzebnej do pełnego wykorzystania warsztatów tkackich. Przędzenie stanowiło zatem wąskie gardło. Wkrótce wynalazcy zaczęli poszukiwać sposobów jego rozszerzenia. W połowie lat sześćdziesiątych XVIII w. James Hargreaves wynalazł

¹⁸ Th.A. Stewart, *U.S. Productivity: First But Fading*, „Fortune”, 19 października 1992, s. 52.

¹⁹ J. Backman, jw., s. 17.

przędzarkę, maszynę, która mogła jednocześnie prząść do 11 nitek przędzy. Później, w tym samym wieku, podłączono przędzarkę do maszyny parowej, tak więc robotnik nie musiał jej już napędzać przez naciskanie pedału. Łącznym skutkiem tych innowacji było dalsze zwiększenie ilości wytwarzanej przędzy. Teraz było za dużo przędzy i zbyt mała zdolność produkcyjna warsztatów tkackich – akurat odwrotnie niż poprzednio. Znowu zajęli się tym wynalazcy. W 1785 r. pewien angielski duchowny wynalazł krosno mechaniczne – maszynę tkalniczą napędzaną silnikiem parowym.

ZMIANY NA RYNKU. Przedsiębiorcy wprowadzają w ruch konkurencję na rynku. Zoltan Acs nazywa małe firmy stworzone przez przedsiębiorców „agentami zmiany w gospodarce rynkowej”²⁰. Przykłady tego są wszędzie: Steve Jobs i Steve Wozniak wstrząsnęli rynkiem komputerowym dzięki komputerowi Apple, silnik Wankla przyciągnął uwagę menedżerów w przemyśle samochodowym, Donald Burr zmienił zasady konkurencji cenowej między liniami lotniczymi dzięki swojemu People Express, Al Neurath zmienił wygląd działów sportowych amerykańskich gazet za pomocą „USA Today”, a MTV zmieniła sposób promocji muzyki rockowej²¹.

Także rynek międzynarodowy stwarza okazje do przedsiębiorczości. Na przykład firma Cascade Medical Inc. wiedziała, że w Arabii Saudyjskiej istnieje duży rynek na produkowane przez nią domowe urządzenia do sprawdzania poziomu cukru we krwi. W Arabii Saudyjskiej jest bowiem 700 tys. chorych na cukrzycę. Firma zawarła spółkę z saudyjską firmą handlową i obecnie, konkurując z wielkimi zagranicznymi koncernami produkującymi sprzęt medyczny, zdołała przejąć 20% udziału w saudyjskim rynku urządzeń do samodzielnego sprawdzania poziomu cukru we krwi²².

PRZEDSIĘBIORCA

Ze względu na to, że przedsiębiorcy mogą tak wiele zrobić dla społeczeństwa, badacze analizowali ich osobowości, umiejętności i postawy, a także warunki sprzyjające ich rozwojowi. Z badań tych wynika, że charakterystyczne dla przedsiębiorców są pewne czynniki psychologiczne i socjologiczne.

CZYNNIKI PSYCHOLOGICZNE

Jak u większości ludzi, cechy przedsiębiorców są złożone i nie da się wyjaśnić ich zachowań za pomocą jednej teorii. Zapewne pierwszą, a z pewnością najbardziej liczącą się teorię psychologicznych źródeł przedsiębiorczości sformułował na początku lat sześćdziesiątych David McClelland. Stwierdził on, że ludzie angażujący się w dziedziny przedsiębiorcze (na przykład sprzedaż) charakteryzują się dużą **potrzebą osiągnięć**. Ludzie o dużej potrzebie osiągnięć lubią podejmować ryzyko, ale jedynie w granicach rozsądku, a takie ryzyko pobudza ich do zwiększonych wysiłków. Ponadto McClelland ustalił, że w niektórych społeczeństwach występuje wyższy odsetek ludzi o dużych potrzebach osiągnięć.

Motywy postępowania i cele przedsiębiorców były przedmiotem badań innych naukowców. Ich zdaniem do takich motywów i celów zalicza się: bogactwo, władza, prestiż, poczucie bezpieczeństwa, szacunek dla samego siebie i służba na rzecz społeczeństwa²³.

²⁰ Z. Acs, jw., s. 39.

²¹ K.H. Vesper, *Entrepreneurship and Public Policy*, jw., s. 42.

²² D. Fenn, *Saudi Arabia: Unveiled Opportunities*, „INC.”, styczeń 1994, s. 66.

²³ P.H. Wilken, jw., s. 20.

W połowie lat osiemdziesiątych Thomas Begley i David P. Boyd przestudiowali literaturę poświęconą psychologii przedsiębiorczości w dążeniu do ustalenia różnic między przedsiębiorcami a osobami kierującymi istniejącymi od dawna małymi przedsiębiorstwami. Ostatecznie wyznaczyli pięć kategorii cech. Należą do nich:

1. **Potrzeba osiągnąć.** Przedsiębiorcy charakteryzują się dużą potrzebą osiągnąć, zgodnie z koncepcją McClellanda.
2. **Umiejscowienie kontroli.** Według tej koncepcji ludzie – a nie szczęście lub los – sprawują kontrolę nad własnym życiem. Zarówno przedsiębiorcy, jak i menedżerowie lubią myśleć, że są panami swojego losu i swojego życia.
3. **Granice ryzyka.** Przedsiębiorcy skłonni do podejmowania umiarkowanego ryzyka na ogół uzyskują większą stopę zysku niż przedsiębiorcy, którzy nie podejmują żadnego ryzyka albo podejmują ryzyko nadmierne.
4. **Tolerowanie niepewności.** W pewnym stopniu potrzeba tego każdemu kierownikowi, bo wiele decyzji podejmuje się na podstawie niepełnych albo niejasnych informacji. Przedsiębiorcy mają jednak do czynienia z niepewnością w większym stopniu, ponieważ mogą jako pierwsi robić daną rzecz i ponieważ ryzykują własnymi środkami utrzymania.
5. **Zachowania typu A.** Dążenie, by zrobić więcej w krótszym czasie i – w razie potrzeby – wbrew sprzeciwom innych osób. Zarówno założyciele, jak i szefowie małych przedsiębiorstw na ogół wykazują się zachowaniami typu A w znacznie większym stopniu niż inni menedżerowie.

Ellen Fagenson zaproponowała inny punkt widzenia na psychologiczne różnice między przedsiębiorcami a menedżerami²⁴. Według jej ustaleń przedsiębiorcy cenią **szacunek dla samego siebie, wolność, świadomość osiągnąć i podniecający styl życia**. Natomiast menedżerowie raczej cenią **prawdziwą przyjaźń, mądrość, zbawienie i przyjemność**. W zakończeniu stwierdza: „Przedsiębiorcy pragną od życia czegoś innego niż menedżerowie”.

Jest oczywiste, że przedsiębiorcy jest potrzebna wiara w siebie, energia, optymizm i odwaga, by mógł założyć i prowadzić przedsiębiorstwo bez takiego poczucia bezpieczeństwa, jakie daje comiesięczna pensja. Niekiedy przedsiębiorcy postanawiają zrealizować nowe zamierzenie, gdyż nie potrafią zrezygnować ze swojego marzenia, ze swojej wizji i skłonni są zaryzykować własne bezpieczeństwo, by osiągnąć korzyści finansowe. W innych wypadkach zostają zmuszeni do działania przez okoliczności pozostające poza ich kontrolą, jak na przykład redukcja zatrudnienia w korporacji (co dzisiaj zdarza się coraz częściej) lub zniechęcenie wywołane ograniczonymi możliwościami awansu. Mogą też odczuwać potrzebę kojarzenia celów zawodowych z osobistymi. W takich okolicznościach wiele osób zdobywa się na odwagę wzięcia swojej zawodowej przyszłości we własne ręce.

CZYNNIKI SOCJOLOGICZNE



Często osoby należące do mniejszości uważają, że pracodawcy dyskryminują ich – bądź bezpośrednio, bądź pośrednio. (W istocie, kiedy spojrzymy na postępy osiągane przez różne grupy, z których składa się niejednolity naród amerykański, i na natłok spraw sądowych wnoszonych przeciw korporacjom, ich odczucia często są trafne.) Aby odnieść sukces w korporacji o określonej kulturze, niektórzy członkowie mniejszości uważają, że muszą zaprzedać duszę i zrezygnować ze swojej

²⁴ E.A. Fagenson, *Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs Versus Managers*, “Journal of Business Venturing” 8, 1993, s. 422–423.

przynależności rasowej, etnicznej czy seksualnej. Inni uderzają głową w „szklany pułap”. (Według najnowszych badań, przedstawiciele mniejszości zajmują mniej niż 5% naczelnich stanowisk kierowniczych w USA.)²⁵

Frustracje te spowodowały, że wielu członków mniejszości pragnie przebywania w środowisku odpowiadającym ich potrzebom, środowisku, które pozostawia im swobodę tworzenia i umożliwia odnoszenie sukcesów. To pragnienie w połączeniu ze wszystkimi pokusami przedsiębiorczości powoduje, że dziś w świecie biznesu często spotyka się przedsiębiorców należących do mniejszości.

Dla Afroamerykanów może to oznaczać okazję do wyjścia ze struktury korporacji, w której dominuje biały mężczyzna. W coraz większym stopniu Afroamerykanie dostrzegają w nowych sektorach usług, od usług reklamowych do architektonicznych, okazję i miejsce, gdzie mogą rozwijać swoją osobowość. Jedną z zalet małych przedsiębiorstw usługowych jest to, że są one mniej kapitałochłonne. Inną ich zaletą jest to, że coraz więcej korporacji zleca na zewnątrz usługi, w przeszłości tradycyjnie wykonywane przez ich własne służby.

Współcześnie kobiety niemal dwukrotnie częściej zakładają małe przedsiębiorstwa niż mężczyźni. W USA w 1994 r. kobiety były właścicielkami lub sprawowały kontrolę nad mniej więcej 6,5 mln małych przedsiębiorstw – niemal 1/3 łącznej ich liczby. Dziś co dziesiąty pracownik jest zatrudniony w firmie stanowiącej własność kobiety²⁶.

BARIERY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Rzadko kiedy świadomość istnienia potrzeby i pomysł na jej zaspokojenie są dostateczną podstawą do realizacji nowego zamierzenia, szczególnie jeżeli kandydat na przedsiębiorcę musi pożyć kapitał. Większość skutecznych przedsiębiorców opracowuje **biznes plan (plan zamierzenia)**, oficjalny dokument, zawierający stwierdzenie celu, opis projektowanych wyrobów lub usług, analizę rynku, prognozy finansowe i zarys metod zarządzania, które mają doprowadzić do realizacji celów firmy. Zanim jednak przedsiębiorca przystąpi do opracowania planu, musi sobie zdawać sprawę z barier wejścia.

Co powoduje niepowodzenie przedsiębiorcy? Według Karla Vespera najczęstszą przyczyną jest „brak realnego pomysłu”²⁷. Innym częstym problemem jest nieznanomość rynku. Niekiedy trudno przyciągnąć ludzi najlepiej poinformowanych – na ogół mają już dobre posady, są przykuci do swoich pracodawców „złotymi kajdankami” albo też są zbyt zadowoleni z obecnej sytuacji, by odczuwać potrzebę wykonywania naprawdę pierwszorzędnej czy ważnej pracy. Według Vespera nawet brak umiejętności technicznych może stanowić problem.

Jest też trudność ze znalezieniem od 25 tys. do 100 tys. USD, zazwyczaj potrzebnych do rozruchu. Jeszcze trudniej jest zdobyć kapitał kobietom, gdyż często zakładają one przedsiębiorstwa w sektorze usług ze względu na niższe koszty rozruchu. W związku z tym banki zarabiają mniej pieniędzy z udzielanych mniejszych pożyczek, a tym samym nie są chętne do ich przyznawania. Kredytobiorczynie często skarżą się też na dyskryminację, zwłaszcza ze strony dysponentów kapitału wysokiego ryzyka. Jednak niektóre banki, widząc potencjalnie opłacalne rynki w rosnącej liczbie przedsiębiorstw stanowiących własność kobiet, zareagowały na istniejący popyt,

Biznes plan (plan zamierzenia):
oficjalny dokument, zawierający określenie misji, opis wyrobów lub usług firmy, analizę rynku, prognozy finansowe oraz opis strategii zarządzania prowadzących do osiągnięcia celów



²⁵ Polski czytelnik powinien zrozumieć i wybaczyć autorom rzucający się w oczy fetysz mniejszości, który jest wynikiem panującej w USA formy cenzury – „poprawności politycznej” (przyp. Czytelnika).

²⁶ Chandler, K. Murphy, *Women Entrepreneurs*, „Business Week”, 18 kwietnia 1994, s. 104–110;

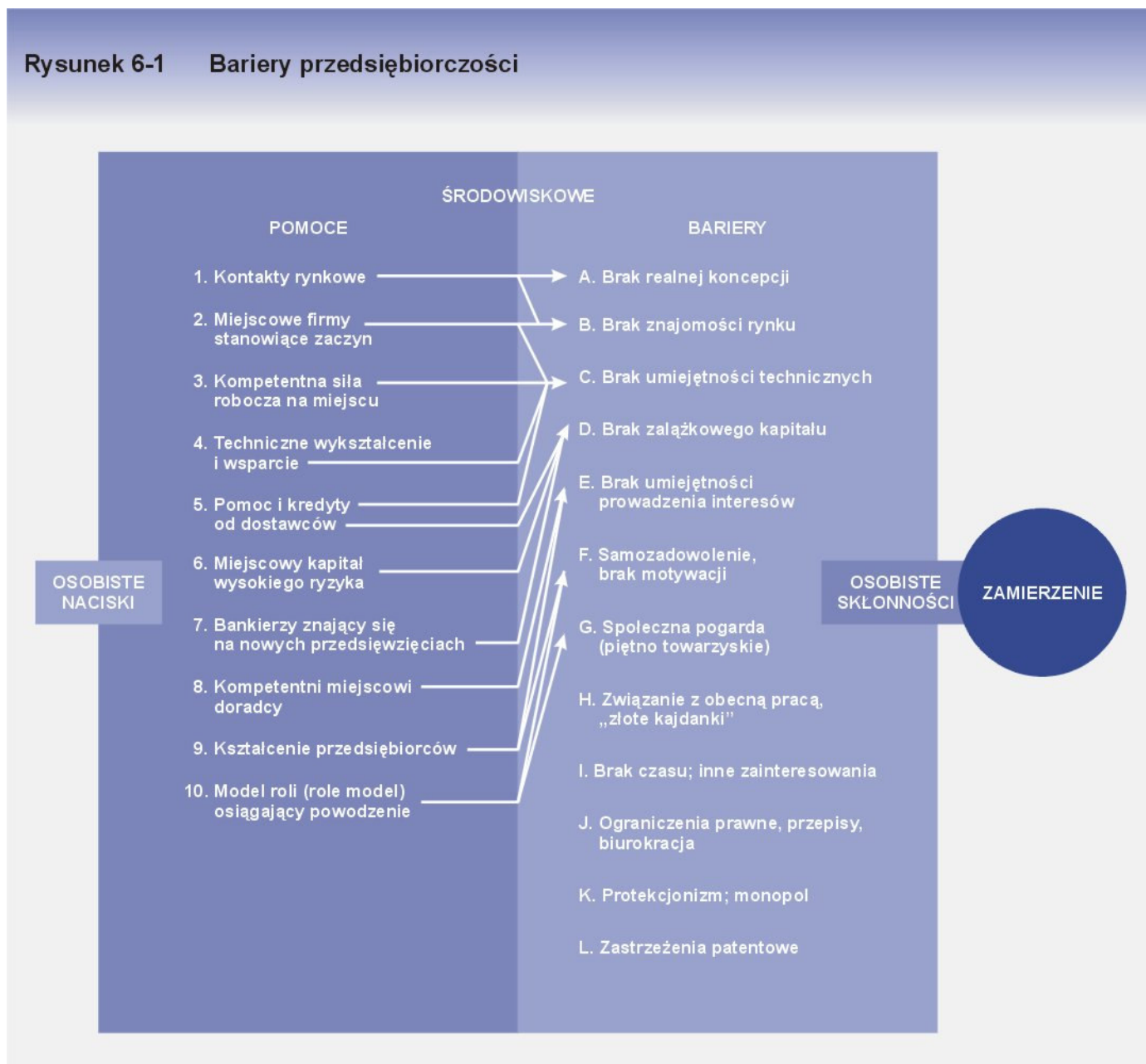
E. Ehrlich, *Welcome to the Woman-Friendly Company*, „Business Week”, 6 sierpnia 1990, s. 48–55.

²⁷ K.H. Vesper, jw., s. 59–68.

tworząc specjalne fundusze przeznaczone na kredytowanie kobiet i przedstawicieli mniejszości, będących właścicielami już istniejących przedsiębiorstw.

Pewna liczba przedsiębiorców bankrutuje po podjęciu działalności, gdyż brak im ogólnej wiedzy o prowadzeniu przedsiębiorstwa. Niektórzy potencjalni przedsiębiorcy nie chcą się podejmować niektórych rodzajów działalności – na przykład sprzątania mieszkań – gdyż uważają, że są one przedmiotem pogardy. Vesper wymienia 12 najczęstszych barier przedsiębiorczości, przedstawionych na rysunku 6-1.

Rysunek 6-1 Bariery przedsiębiorczości



Źródło: K. H. Vesper, *Entrepreneurship and National Policy*, jw.

Poważną przeszkodą dla przedsiębiorcy może być też ostra konkurencja ze strony wielkich, ustabilizowanych korporacji. Tu łatwo można dostrzec pojawianie się **nowego układu konkurencji**. Nie ma żadnych podstaw do oczekiwania, że menedżerowie działający na określonym rynku łatwo się pogodzą z wejściem nowej, parwienuszkowskiej firmy.

Przedsiębiorczość jest jeszcze jednym przykładem tego, jak ludzie w świecie gospodarki podejmują działania i kształtują stosunki w określonym czasie i miejscu. Przedsiębiorcy naruszają istniejące układy stosunków i muszą szybko odpowiadać (znowu chodzi o czas) na reakcje swoich nowych przeciwników na rynku. Przedsiębiorczość z pewnością nie jest łatwa. Charles Burck w następujący sposób opisał w magazynie „Fortune” ciężkie próby, którym poddawany jest przedsiębiorca:

„Jest to życie bez siatki ochronnej – podniecające i niebezpieczne. Za błędne sądy ponosi się bezlitosną karę. Małe przedsiębiorstwo pierwsze odczuwa nasilanie się konkurencji. Trudno wyszukać źródła finansowania, a niekiedy jest to niemożliwe. Koszty narzucane przez władze są trudniejsze do poniesienia przez firmę, która nie obrosła w tłuszcz – co jest jedną z przyczyn wolnego wzrostu. Właściciele spędzają bezsenne noce na martwieniu się... A jednak przedsiębiorczość kwitnie”²⁸.

Przedsiębiorcy **obmyślają** organizacje. Jednakże po utrwaleniu się organizacji nie powinny w nich zanikać duch zmiany i świadomość niebezpieczeństwa. Omówimy to w podrozdziale „Przekształcanie organizacji”.

PRZEKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI

Kiedy organizacja już istnieje i działa, przyjemność i wyzwania związane z kierowaniem zaczynają się na serio. Coraz częściej kierownicy martwią się dzisiaj tym, co się dzieje, kiedy członkowie organizacji popadają w rutynę wzajemnych stosunków, a także stosunków z klientami, dostawcami i innymi osobami spoza organizacji. Doświadczenie i rutyna organizacyjna nieuchronnie prowadzą do precedensów, które może być trudno zmienić, nawet jeśli zaistnieje tego potrzeba. Ira Kantrow zwraca uwagę na to zjawisko, rozróżniając „postępowanie właściwe” i „postępowanie wynikające z nakazów przeszłości”²⁹.

Jak stwierdziliśmy w rozdziale 1, coraz większa liczba kierowników godzi się z pozornym paradoksem, że **zmiana jest stałym zjawiskiem** w ich organizacjach i wokół nich. Nic dziwnego, że martwią się możliwością występowania w ich organizacjach letargu i stagnacji. Już samo dotrzymywanie kroku i radzenie sobie ze zmianami w świecie zewnętrznym może wymagać dużego wysiłku ze strony kierowników i ich kolegów w organizacji. Peter Senge ostrzega, iż członkowie organizacji mogą się tym zajmować tak usilnie, że nie wystarczy im energii na obmyślanie nowych koncepcji, wyrobów i stosunków³⁰.

Senge rozróżnia **adaptacyjne** uczenie się organizacji – tzn. radzenie sobie ze zmianami – oraz **twórcze** uczenie się – tzn. tworzenie w wyniku wspólnych wysiłków członków organizacji. James Brian Quinn w tym samym duchu mówi o perspektywach „inteligentnego przedsiębiorstwa”³¹. Do Senge’a i Quinna przyłącza się wielu menedżerów i konsultantów, którzy twierdzą, że największe nadzieje dla organizacji XXI w. stwarza twórcze uczenie się.

Jedną z organizacji, które zaakceptowały koncepcję „uczącej się organizacji”, proponowaną przez Senge’a i Quinna, jest firma Tandem Computers. Tandem stosuje

²⁸ Ch. Burck, *The Real World of the Entrepreneur*, „Fortune”, 5 kwietnia 1993, s. 62.

²⁹ I. Kantrow, *The Constraints of Corporate Tradition: Doing the Correct Thing, Not Just What the Past Dictates*, Harper & Row, Nowy Jork 1987.

³⁰ P. Senge, *The Leader’s New Work: Building Learning Organizations*, „Sloan Management Review”, jesień 1990, s. 7–23.

³¹ J.B. Quinn, *The Intelligent Enterprise*, Free Press, Nowy Jork 1992.



technikę zwaną „uczeniem się w podwójnej pętli”. Uczenie się w podwójnej pętli polega na poprawianiu błędów przez powrót do podstawowych wartości i polityki organizacji w procesie podejmowania decyzji. Sprawdza się wtedy, czy normy funkcjonowania organizacji są właściwe.

Większość amerykańskich organizacji stosuje „uczenie się w pojedynczej pętli”, które polega na poprawianiu błędów przez zmianę rutynowego postępowania. Na przykład kierownictwo analizuje problem roboczy i nakazuje pracownikom stosowanie obmyślnego przez nie rozwiązania. Uczenie się w podwójnej pętli mogłoby natomiast doprowadzić do słusznego wniosku, że robotnicy bliżej stykają się z daną pracą i być może potrafią lepiej rozwiązać problem niż kierownictwo. Takie uczenie się może prowadzić do znacznie skuteczniejszej pracy zespołowej i do większej sprawności organizacji³².

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ WEWNĘTRZNA

W warunkach szybko zmieniającej się gospodarki dnia dzisiejszego firmy nie dotrzymujące kroku zmianom mogą podzielić los dinozaurów. Wiele wielkich organizacji zatraciło ducha przedsiębiorczości, z którym rozpoczęły działalność. W miarę wzrostu organizacji innowacyjność i elastyczność mogą ulegać przytłumieniu przez same rozmiary i osiągnięte sukcesy organizacji. Jednakże wielkie, okrzepłe korporacje mogą znaleźć sposoby dotrzymywania kroku i konkurowania z mniejszymi, bardziej ruchliwymi firmami. Wymyślono wiele określeń na to, w jaki sposób menedżerowie mogą zapobiegać stagnacji w swoich organizacjach, w jaki sposób powodować, by umiały się one dostosować do nowych okoliczności oraz jak doprowadzać do pojawienia się klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczemu uczeniu się. Być może najszerzej stosowanym terminem jest **przedsiębiorczość wewnętrzną** (intrapreneurship). Jest to sposób na rozpoczynanie i rozwijanie nowych zamierzeń **wewnątrz strukturalnych ram istniejącej organizacji**³³.

Pojawianie się przedsiębiorców (w tym przedsiębiorców wewnętrznych) wynika z dość prostego faktu: istoty ludzkie zostały obdarowane pragnieniem tworzenia – powodowania, by powstało coś, co nigdy dotychczas nie istniało albo nie funkcjonowało równie dobrze. Z tego wypływa wniosek, że korporacje mogą sprzyjać powstawaniu opłacalnych innowacji przez zachęcanie pracowników, by myśleli jak przedsiębiorcy, a następnie przez zapewnianie im swobody i elastyczności w realizowaniu ich projektów, bez grzęźnięcia w biurokratycznym bezwładzie. W wielu korporacjach z powodzeniem tworzone i rozwijano przedsiębiorczość wewnętrzną. Przykładami takich korporacji są: Merck, 3M, Rubbermaid, Johnson & Johnson, Corning, General Electric, Raychem, Compaq i Wal-Mart.

Przedsiębiorczość wewnętrzną wymaga szczególnej uwagi ze strony kierownictwa, gdyż **z założenia jest sprzeczna** z obowiązującymi sposobami działania w organizacji. Należy pamiętać, że do jej rozwijania niezbędne są:

1. wyraźnie sformułowane cele procesów przedsiębiorczych;
2. system wymiany informacji między menedżerami a przedsiębiorcami wewnętrznymi;
3. położenie nacisku na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność;
4. nagrody za twórcze wysiłki.

Przedsiębiorczość

wewnętrzna:

Przedsiębiorczość w obrębie korporacji, dzięki której organizacja dąży do rozszerzenia działalności przez wyszukiwanie nowych możliwości, powstałych w wyniku nowych sposobów wykorzystania jej już istniejących zasobów

³² Ch. Argyris, *Education for Leading-Learning*, “Organizational Dynamics”, zima 1993, s. 5–17.

³³ G. Pinchot III, *Intrapreneuring*, Harper & Row, Nowy Jork 1985.

Wprowadzono też ostatnio inne określenia na to, co nazywa się przedsiębiorczością wewnętrzną: „przedsiębiorczość innowacyjna” (innopreneurship)³⁴. Senge mówi o nowych „dyscyplinach” przywództwa, którymi menedżerowie mogą się posługiwać do kształtowania swoich organizacji w okresie zmian³⁵. Niezależnie od nazwy, chodzi o to, że menedżerowie muszą umieć przekształcać istniejące układy wzajemnych stosunków, z których składa się ich organizacja.



Poza rok 2000

REENGINEERING – RADYKALNE PRZEPROJEKTOWANIE KORPORACJI

Najgłośniejszym ostatnio sposobem przekształcania organizacji jest „radikalne przeprojektowanie” korporacji (reengineering the corporation). Tak Michael Hammer i James Champy zatytułowali swoją książkę³⁶. Reengineering wiąże się z dokładną analizą tego, o co w ogóle chodzi w danej organizacji. Hammer i Champy zachęcają menedżerów do zadania sobie podstawowego pytania dotyczącego tego, co robią: „Gdybym odtwarzał tę firmę przy mojej obecnej wiedzy i obecnym stanie techniki, to jak by dziś wyglądała?”. Innymi słowy, menedżer powinien sobie wyobrazić, że zaczyna od „czystej kartki papieru”³⁷.

Hammer i Champy zauważyli, że w organizacji występuje skłonność do popadania w stagnację, kiedy jej członkowie – w tym kierownicy – koncentrują się na swoim najbliższym sąsiedztwie: swojej pracy lub swoim dziale, zamiast na szerszych układach wzajemnych stosunków, w których pracują i wywierają wpływ na życie innych. Reengineering wiąże się zatem z **definiowaniem procesów od nowa jako układów wzajemnych stosunków**, wiążących członków organizacji z osobami spoza niej. Hammer i Champy przedstawiają liczne przykłady organizacji, które przeprojektowały proste zadania, jak na przykład przetwarzanie zamówienia złożonego przez klienta, wymagające poprzednio tygodni, a nawet miesięcy pracy. Reengineering staje się koniecznością, kiedy mimo poprawnego określenia i poprawnego wykonywania indywidualnych zadań, **łączy ich wynik** jest nieefektywny z punktu widzenia organizacji i niezadowolający z punktu widzenia klientów i innych osób.

Według Hammera: „Reengineering oznacza radykalne przemyślenie i przeprojektowanie procesów, za pośrednictwem których stwarzamy wartość (dla klientów) i wykonujemy pracę”. Wymienia szybkość, jakość obsługi i koszty ogólne jako ważne elementy konkurencyjności, którymi można się zajmować w ramach reengineeringu. Aetna Life and Casualty, Taco Bell i AT&T to niektóre z wymienionych przez Hammera przykładów firm, których szefowie zaryzykowali stwierdzenie: „Tak dalej być nie może! Musimy to robić inaczej”. Hammer dowodzi: „Cechą naprawdę skutecznej firmy jest skłonność do odrzucenia tego, co było efektywne w przeszłości. Nie ma żadnej trwałej recepty na zwycięstwo”³⁸.

³⁴ G.S. Lynn, N.M. Lynn, *Innopreneurship: Turning Bright Ideas into Breakthrough Business for Your Company*, Probus, Chicago 1992.

³⁵ P. Senge, jw., s. 13.

³⁶ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins, Nowy Jork 1993 (wyd. pol. *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996).

³⁷ Th.A. Stewart, *Reengineering: The Hot New Managing Tool*, „Fortune”, 23 sierpnia 1993, s. 41.

³⁸ wywiad ASAP: Mike Hammer, „Forbes ASAP”, dodatek poświęcony technice, s. S69–S75.

Jako student zapewne potrafisz, Czytelniku, wskazać stosowane przez uczelnię procedury administracyjne, którym byłby potrzebny reengineering. Przypuśćmy, że wiele dni zajmuje zebranie odpowiednich podpisów, aby można było uczęszczać na dodatkowe zajęcia, podjąć uzupełniające studia gdzie indziej albo uzyskać podwójną specjalizację. Mimo że otrzymanie każdej zgody z osobna wydaje się całkowicie uzasadnione, to reengineering całości mógłby się okazać pożyteczny z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych.

W istocie władze wielu uczelni przeprowadziły coś, co w praktyce stanowiło reengineering, w celu utworzenia skomplikowanego programu wprowadzającego dla studentów pierwszego roku. Program taki obejmuje wszystko – i wszystkich – od zapisywania się na zajęcia pierwszego semestru do obowiązujących na terenie uczelni zasad życia towarzyskiego. Obmyślanie, jak zapewnić zwartość, sprawność i efektywność programu wprowadzającego, jest nie lada zadaniem, a myślenie w taki sposób o całym procesie jest właśnie charakterystyczną cechą reengineeringu.

Z reengineeringu wynika, że organizacje zmieniają *układy wzajemnych stosunków*, nie zaś środki trwałe, takie jak maszyny czy budynki. Tom Peters, współautor bestsellera *In Search of Excellence (W poszukiwaniu doskonałości)*, przebadał dziesiątki przykładów, w których członkowie organizacji zostali „upelnomocnieni” do tworzenia nowych koncepcji, wyrobów i stosunków. To *upelnomocnienie* (zob. rozdział 13), które nazywa *zarządzaniem wyzwalającym* (liberation management), wynika z elastyczności organizacji i – co ważniejsze – z *pozytywnego nastawienia kierownictwa do twórczych wysiłków ludzi*. Peters pisze o szalonym tempie współczesnej konkurencji: „Ci, którzy chcą przeżyć, zarówno kierownicy jak i niekierownicy, po prostu muszą «tworzyć własną firmę», urzeczywistniać własne zamierzenia”³⁹. Peters stwierdza, że wielu menedżerów na co dzień zwraca uwagę na przekształcanie swoich organizacji.

PODSUMOWANIE

1. Docenić znaczenie małych przedsiębiorstw.

Organizacje pojawiają się i znikają, trwają i przekształcają się. U początków i w centrum tej ewolucji występuje często pomijane zjawisko drobnej przedsiębiorczości. Ponad połowa zawodowo czynnych Amerykanów pracowała w 1990 r. w organizacjach zatrudniających mniej niż 500 pracowników – co w USA stanowi powszechnie przyjętą granicę między „małymi” a „dużymi” przedsiębiorstwami. Na nasze codzienne życie wywierają wpływ wyroby i usługi z małych przedsiębiorstw.

2. Zdefiniować przedsiębiorczość.

Przez przedsiębiorczość rozumie się obmyślenie pewnej koncepcji i tworzenie organizacji, dzięki której koncepcja ta zostanie zrealizowana. Przedsiębiorca, który zmianę w otoczeniu traktuje jako okazję, wykorzystuje czynniki produkcji do wytwarzania nowych wyrobów i usług. Przedsiębiorczość różni się od zarządzania tym, że skupia się na wprowadzaniu zmian. Z przedsiębiorczością mamy na ogół do czynienia wtedy, kiedy jakaś osoba lub grupa osób zakłada nowe przedsiębiorstwo.

³⁹ T. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1992, s. 12.

3. Rozróżniać zarządzanie i przedsiębiorczość.

Przedsiębiorczość jest obecnie ważnym przedmiotem badań. Przyczynia się do wzrostu gospodarczego i do wyższej wydajności społeczeństwa, do pomnażania jego zasobów technicznych oraz podaży dóbr i usług, prowadzi do ożywienia konkurencji na rynkach. Przedsiębiorczość różni się od zarządzania tym, że wiąże się z inicjowaniem zmian w produkcji i z tworzeniem nowych organizacji, podczas gdy zarządzanie – z ciągłym koordynowaniem procesu produkcyjnego w istniejącej organizacji.

4. Wyjaśnić główne cechy psychiczne przedsiębiorców.

Wszechstronnie badano cechy psychiczne przedsiębiorców. McClelland sformułował najważniejszą teorię psychologicznych korzeni przedsiębiorczości. Według niego niektórych ludzi cechuje duża potrzeba osiągnięć, a niektóre rodzaje społeczeństw sprzyjają jej występowaniu. Begley i Boyd wyróżnili pięć motywów postępowania – potrzebę osiągnięć, umiejscowienie kontroli, granice ryzyka, tolerowanie niepewności i zachowania typu A – które na ogół różnią założycieli i szefów małych przedsiębiorstw od typowego menedżera. Ponadto pewne warunki społeczne, jak brak szans na awans lub na zatrudnienie ze stałym wynagrodzeniem, skłaniają niektóre osoby do przedsiębiorczości.

5. Omówić znaczenie przekształcania organizacji.

Kiedy organizacja już istnieje i funkcjonuje, ważne jest, aby menedżerowie zwracali uwagę na odnawianie wzajemnych stosunków, z których organizacja się składa. Jest to działalność kierownicza zajmująca się przekształcaniem już działającej organizacji. Najczęściej nazywa się to „przedsiębiorczością wewnętrzną”, która ma równie istotne znaczenie dla istniejących organizacji, jak przedsiębiorczość jako taka dla ciągłego pojawiania się nowych małych firm. Przekształcanie służy zarówno przewyżczeniu samozadowolenia, jak i wspieraniu twórczych wysiłków w organizacji.

PYTANIA KONTROLNE

1. Czym jest małe przedsiębiorstwo i dlaczego jest ono ważne?
2. Pod jakimi względami przedsiębiorczość różni się od zarządzania?
3. Dlaczego przedsiębiorczość jest tak istotna?
4. Z jakimi trudnościami stykają się przedsiębiorcy?
5. Jakimi cechami charakteryzują się ludzie nadający się na przedsiębiorców?
6. Co to jest przedsiębiorczość wewnętrzna?
7. Dlaczego jest ważne, aby menedżerowie poszukiwali sposobów przekształcania swoich organizacji?
8. Z czym wiąże się reengineering organizacji? Dlaczego może to być trudne?

KLUCZOWE TERMINY

Drobna przedsiębiorczość
Przedsiębiorca
Przedsiębiorczość
Firma nowo założona

Wydajność
Badania i rozwój (B+A)
Biznes plan
Przedsiębiorczość wewnętrzna

ROZDZIAŁ

7

KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 określić główne elementy kultury organizacji;
- 2 omówić związki między powodzeniem organizacji a jej kulturą;
- 3 zdefiniować wielokulturowość i różnorodność według rozmaitych kryteriów;
- 4 dostrzec niektóre przeszkody w doprowadzeniu do wyczulenia kultury organizacji na wielokulturowość;
- 5 wyróżnić niektóre sposoby zarządzania w wielokulturowym świecie.

Z tego, że się jest częścią danej organizacji, wynika, iż się jest częścią jej **kultury**. Sposób, w jaki „u nas się postępuje”, wywiera ogromny wpływ na efektywność organizacji. Częścią jej kultury są wzajemne oddziaływanie ludzi i przyjmowane przez nich podstawowe założenia.

W świetle zmian zachodzących na całym świecie, omówionych w rozdziałach 3 i 5, organizacje dnia dzisiejszego stoją przed koniecznością wprowadzania **kultury organizacji**, która byłaby nie tylko elastyczna, ale także wrażliwa na liczne różnice kulturowe, z jakimi mają do czynienia ich członkowie w obrębie danego społeczeństwa i między różnymi społeczeństwami.

W ostatnich latach zwracano dużą uwagę na różnice kulturowe w społeczności amerykańskiej w miarę, jak kolejne grupy uzyskiwały dostęp do instrumentów politycznego nagłaśniania swoich problemów. Coraz większa liczba osób dostrzega konieczność doceniania ludzi różnych ras, płci, odmiennej sprawności fizycznej, orientacji seksualnej i tożsamości etnicznej.

W miarę uczestnictwa dzisiejszych organizacji w gospodarce światowej musimy też zwracać uwagę na różne poglądy kulturowe, z którymi stykamy się w trakcie rozszerzania naszych horyzontów poza granice własnego kraju. W obecnym rozdziale zajmiemy się koncepcją kultury organizacyjnej, sposobem, w jaki funkcjonuje, i wyzwaniami oraz okazjami stwarzanymi dla organizacji przez wielokulturowość w kraju i za granicą.

DEFINIOWANIE KULTURY W ORGANIZACJI

Kultura:
złożona mieszanka założeń,
zachowań, opowieści,
mitów, przeniósł i innych
konceptji, które składają
się na definicję tego,
co oznacza przynależność
do danego społeczeństwa

Kultura już od dłuższego czasu jest pojęciem ważnym do zrozumienia społeczeństw i grup ludzkich. Wielu ludzi pamięta oglądane fotografie z egzotycznych krajów w miesięczniku „National Geographic” albo lekturę o badaniach Margaret Mead nad kulturą tubylców z wyspy Samoa. W tym antropologicznym i historycznym znaczeniu kultura jest spoiwem określonej grupy lub określonego społeczeństwa – jest tym, co je wyróżnia w sposobie wzajemnych oddziaływań członków na siebie i na ludzi z zewnątrz, oraz tym, co określa, w jaki sposób realizują swoje osiągnięcia.

KULTURA ORGANIZACJI

Kultura organizacji:
zbiór ważnych pojęć,
takich jak normy, wartości,
postawy i przekonania,
wspólnych dla członków
organizacji

W ciągu ostatnich piętnastu lat teoretycy organizacji wprowadzili pojęcie **kultury organizacji**, aby wyjaśnić znaczną część tego, co się dzieje w organizacjach. Dlaczego menedżerowie IBM noszą białe koszule? Dlaczego pracownicy Procter & Gamble piszą jedynie jednostronicowe notatki? Dlaczego większość narad u DuPonta rozpoczyna się od pogadanki na temat bezpieczeństwa pracy? Czy są to tajemnicze rytuały plemienne? Z pewnością nie da się tych spraw w pełni wyjaśnić w kategoriach tradycyjnych szkół teorii zarządzania omawianych w rozdziale 2.

dynamiczne zaangażowanie
– zob. rozdział 2

Do początków lat osiemdziesiątych, przed pojawieniem się tego, co określiliśmy jako dynamiczne zaangażowanie, wielu sądziło, że aby zrozumieć działalność organizacji, wystarczy poznać jej strategię (stanowiącą część planowania) i strukturę (część organizowania). Jednakże wielu teoretyków zaczęło dostrzegać, że w organizacjach dzieje się o wiele więcej niż tylko opracowywanie nowych wyrobów i usług oraz przestrzeganie ustaleń dotyczących hierarchii i sprawowania władzy. Pod wpływem dążenia do poznania nieamerykańskich firm, działających na podstawie nieco innych założeń, badacze zaczęli posługiwać się przy wyjaśnianiu niektórych różnic pojęciem „kultura”, zapożyczonym z antropologii.

Na przykład w wielu dużych japońskich korporacjach przyjmowano, że pracownicy mają dożywotnią umowę o pracę i że nie powinno się ich zwalniać nawet w

okresie zmniejszonych obrotów. Japońskie firmy zakładały też, że podstawą awansów na kluczowe stanowiska w hierarchii powinien być wiek kandydata, a nie jedynie kwalifikacje, jak to przyjmowano w wielu amerykańskich firmach. Dzisiaj obydwie te założenia są mniej rozpowszechnione. Jednakże na początku lat osiemdziesiątych tego rodzaju poglądy skłoniły badaczy do rozważania, dlaczego coś, co wyglądało na zupełnie inny sposób organizowania firmy, było skuteczne, skoro całkowicie odbiegało od ich dotychczasowej wiedzy o organizacjach. Zdaniem niektórych, odpowiedzi na to pytanie należało szukać w koncepcji kultury.

Często jako przyczynę powodzenia takich korporacji, jak GE, Johnson & Johnson i Procter & Gamble, wymienia się silną, powszechnie uznaną kulturę organizacji. I na odwrót, silna, niezmienna kultura jest równie często wymieniana jako przyczyna niedawnych kłopotów General Motors i IBM.

Wiele organizacji troszczy się o kultywowanie określonej kultury. W firmie Mary Kay Cosmetics ceremonie, nagrody, wystrój i inne symboliczne formy komunikowania się są przejawami kultury korporacji, która steruje postępowaniem jej członków. W Apple Computer, w miarę szybkiego osiągania przez firmę przodującej pozycji w przemyśle komputerów osobistych, kierownictwo ciężko pracowało, by utrzymać nieformalny sposób bycia i osobiste związki między poszczególnymi pracownikami, charakterystyczne dla małej firmy. Nawet w działaniach promocyjnych podkreślano, że Apple jest małą firmą w porównaniu do IBM i innych olbrzymów przemysłu komputerowego. Tandem Computers kultywuje kulturę zachęt dla pracowników, a kultura organizacji firmy 3M jest nakierowana na innowacyjność.



KULTURA ORGANIZACJI: JAK KOBIETA WIDZI ZMIANY

Tradycyjna kultura korporacji amerykańskich powstawała w okresie, kiedy kobiety wywierały niewielki wpływ na organizacje. W wydanej ostatnio książce: *Our Wildest Dreams: Women Entrepreneurs Making Money, Having Fun and Doing Good* (Nasze najśmielsze marzenia: kobiety-przedsiębiorcy robią pieniądze, bawią się i czynią dobrze) Joline Godfrey dowodzi, że w miarę podejmowania przez coraz większą liczbę kobiet samodzielnej działalności polegającej na zakładaniu małych firm, odrzucają one elementy tradycyjnej kultury na rzecz alternatywnego zbioru wartości, w których sukces definiuje się na więcej niż jeden sposób.

Godfrey nakreśla nowy zbiór wartości, różniących się od tradycyjnych wartości organizacji, zwiastujący pojawianie się nowej kultury przedsiębiorstwa:

- pracuj, żyj, kochaj, ucz się – zamiast: pracuj, pracuj, pracuj;
- dąż do sensu istnienia i pieniędzy – zamiast jedynie do pieniędzy;
- stwarzaj sieci wzajemnych stosunków – zamiast hierarchii władzy;
- „nie czyn drugiemu szkody” – zamiast: „niech się strzeże nabywca”;
- dbaj o utrzymanie zasobów – zamiast: „wykorzystaj albo pozbądź się”;
- rośnij w naturalny sposób – zamiast rośnij szybko;
- dbaj o pracę i o rodzinę – zamiast: „albo praca, albo rodzina”.

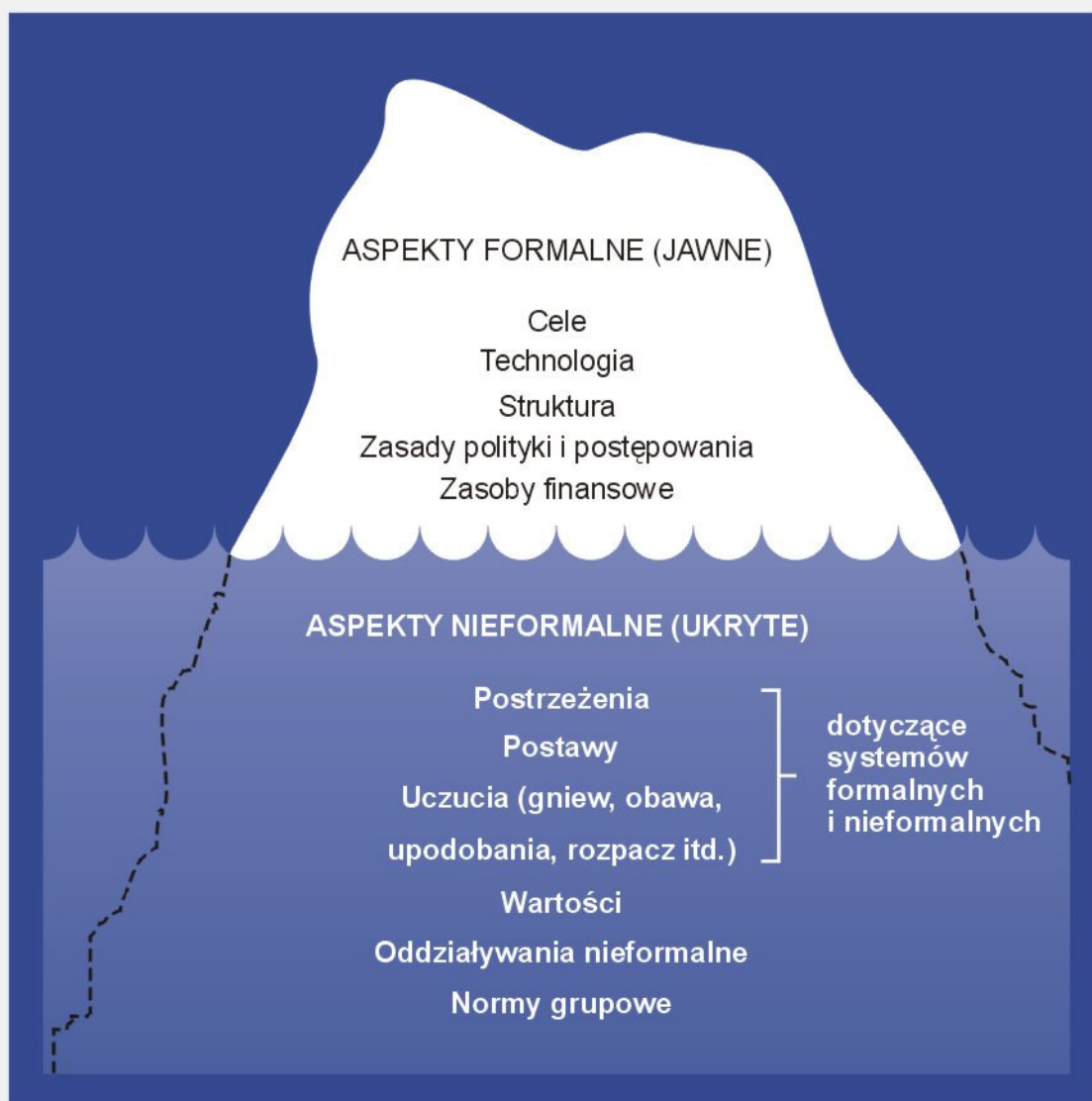
Niektóre wielkie organizacje, jak na przykład Levi Strauss albo Johnson & Johnson, przyjmują część z tych nowych wartości. Na ogół jednak łatwiej jest rozwijać taką kulturę od podstaw w małych, nowych firmach niż zmieniać kulturę w wielkich, okrzepłych korporacjach. I chociaż kobiety nie mają monopolu na zmianę kultury organizacji, Godfrey podkreśla ich dużą rolę w sprzyjaniu przemianom:

„Wiele kobiet odchodzi z olbrzymów znajdujących się na Liście 500 magazynu «Fortune», aby zakładać własne firmy. Inne wolą w ogóle unikać podejmowania

pracy w wielkich korporacjach. Nie są już skłonne spędzać większości swoich najczynnieszych lat w organizacjach pod szklanymi pułapami, nie są skłonne pracować na rzecz firm, chciwie zabierających im wszystkie godziny życia (nie pozostawiając im czasu dla nich samych, ich rodzin czy przyjaciół), nie potrafią ślepo przyjmować dawnych założeń dotyczących tego, czym przedsiębiorstwo jest i czym powinno być. Kobiety głosują odchodząc. Odrzucamy sztywność korporacji i wynajdujemy firmy, w których możemy sporo zarabiać, czynić dobrze i bawić się. Wprowadzamy w życie nasze najśmielsze marzenia”¹.

Niektóre aspekty kultury organizacji są oczywiste. Inne znacznie trudniej dostrzec. Na rysunku 7-1 porównano kulturę organizacji do góry lodowej.

Rysunek 7-1 Góra lodowa kultury organizacji



Źródło: Na podstawie S.N. Herman, *TRW Systems Group*, w: W.L. French, C.H. Bell, Jr., *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. s. 18.

¹ J. Godfrey, *Our Widest Dreams: Women-Entrepreneurs Making Money, Having Fun, Doing Good*, HarperBusiness, Nowy Jork 1992, s. xxiii, 53–70.

Nad powierzchnią znajdują się aspekty formalne, czyli jawne – oficjalnie formułowane cele organizacji, technologia, struktura, zasady polityki i postępowania, zasoby finansowe. Pod powierzchnią znajdują się ukryte, nieformalne aspekty życia organizacji. Należą do nich wspólne postrzeżenia, postawy i uczucia, a także wspólne wartości dotyczące natury ludzkiej, istoty stosunków między ludźmi i tego, co organizacja jako zespół może zapamiętać i co pamięta.

Edgar Schein zdefiniował kulturę jako: „układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy nauczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”².

Kultura zatem to sposób, w jaki organizacja nauczyła się sobie radzić ze swoim otoczeniem. Jest to złożona mieszanka założeń, zachowań, opowieści, mitów, przerośnięć i innych koncepcji, składających się na definicję tego, co oznacza praca w określonej organizacji. Kiedy powiadamy, że u DuPonta istnieje kultura bezpieczeństwa pracy, u Della – kultura obsługi, a w 3M – kultura innowacji, to chodzi nam o to, że w każdej z tych organizacji ludzie nauczyli się w określony sposób radzić sobie z wieloma złożonymi zagadnieniami.

TRZY PODSTAWOWE POZIOMY KULTURY

Edgar Schein wskazuje, że istnieją trzy poziomy kultury organizacji: artefaktów, uznawanych wartości i podstawy założeń (zob. rysunek 7-2).

Artefakty kulturowe: elementy, które składają się na obraz danej kultury i ujawniają, czym ona jest dla członków grupy. Obejmują one wyroby, usługi, a nawet wzory zachowań członków organizacji; według Scheina jest to pierwszy poziom kultury organizacji

ARTEFAKTY. **Artefakty** są tym, „co się widzi, słyszy i czuje, gdy się styka z nową grupą o nie znanej kulturze”³. Artefakty obejmują wyroby, usługi, a nawet zachowania członków grupy. Na przykład dyrektor generalny pewnej wielkiej firmy komputerowej o wielomiliardowych obrotach chodzi ubrany na sportowo, natomiast dyrektor generalny konkurencyjnej firmy nosi kosztowny granatowy garnitur. Te odmienne artefakty świadczą o zupełnie różnych kulturach organizacji.

Artefakty znajdują się wszędzie. Zwracając na nie uwagę, możemy się wiele dowiedzieć o kulturze. Przypomnij sobie, Czytelniku, niektóre artefakty w Twojej uczelni. Czy ludzie ubierają się w określony sposób? Czy niektóre przedmioty lub sposoby uczenia się uważa się za ważne? Czy większość studentów mieszka na terenie miasteczka uniwersyteckiego bądź w pobliżu, czy też dojeżdża? Czy większość studentów pracuje zawodowo? Czy uprawiają sport? Czy uczelnia ma własną drużynę piłkarską? Koszykarską? Czy studenci i studentki uprawiają sport w jednakowym stopniu? Wszystkie te i wiele innych artefaktów w pewnym stopniu określają kulturę Twojej uczelni.

Uznawane wartości: podawane przez organizację powody, dla których postępuje się określony sposób; według Scheina stanowią one drugi poziom kultury organizacji

UZNAWANE WARTOŚCI. Drugi poziom kultury Schein nazywa **uznawanymi wartościami**. W rozdziale 4 stwierdziliśmy, że wartości są tym, co warto robić, albo są przyczynami tego, co robimy. Schein dowodzi, że większość wartości uznawanych w danej kulturze organizacji można przypisać założycielom tej kultury. Na przykład u DuPonta wiele procedur i wyrobów jest wynikiem przyjętej wartości bezpieczeństwa pracy. Nic dziwnego, pierwotnie bowiem DuPont zajmował się produkcją prochu strzelniczego. Jak powiedział jeden z poprzednich przewodniczących rady nadzorczej DuPonta: „Albo się produkuje proch strzelniczy w bezpieczny sposób, albo nie

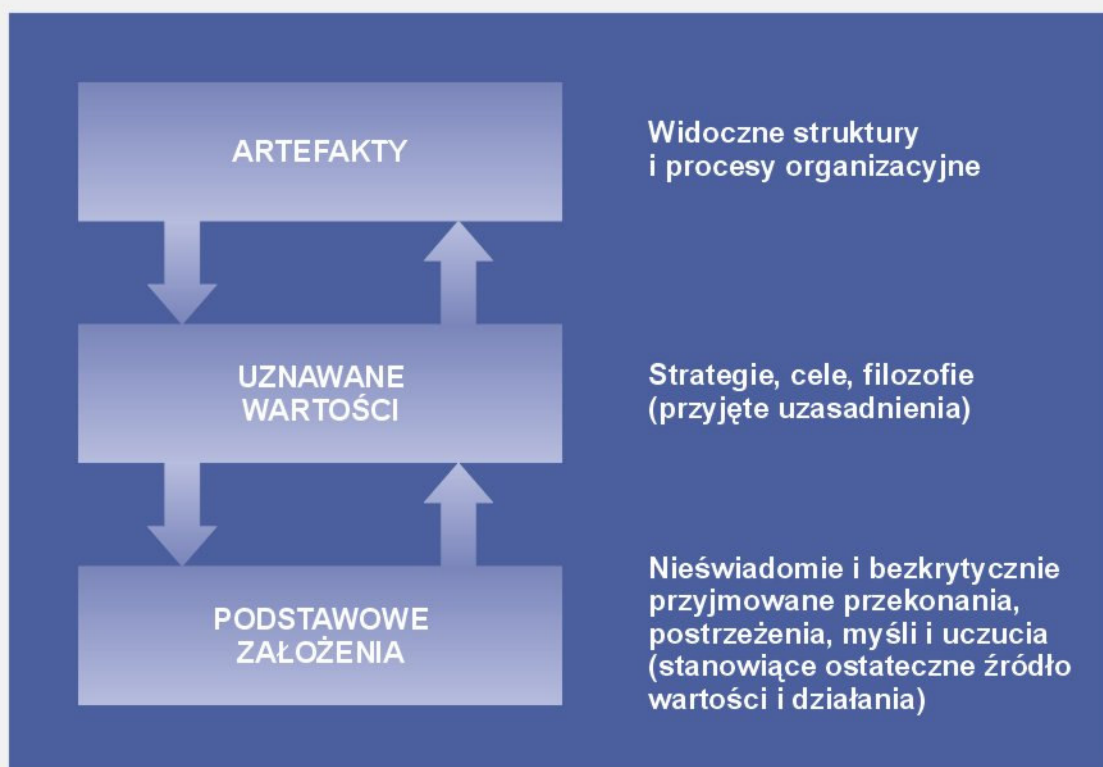
² E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.

³ Tamże, s. 18.



produkuje się go długo”⁴. Troska o bezpieczeństwo pracy jest nadal jedną z podstawowych wartości w kulturze DuPonta, chociaż już od dawna produkcja prochu strzelniczego nie jest głównym przedmiotem działalności koncernu. Nowi członkowie uczą się jednak raz przyjętych wartości i poznają ich znaczenie w kontekście organizacji.

Rysunek 7-2 Poziomy kultury według Scheina



Źródło: E. H. Schein, jw., s. 17.

Szkoła im. Dardena Uniwersytetu Wirginii uznała za wartość to, że jest „szkołą uczącą”, i to, że jej wykładowcy są zawsze dostępni dla studentów, gdy ci chcą z nimi porozmawiać. Nowi nauczyciele poznają znaczenie „kawy” – jak nazywa się tu 25-minutową przerwę między zajęciami – w trakcie której wszyscy profesorowie i studenci nieoficjalnie się zbierają, by rozmawiać o wszystkim: od porannych wiadomości gospodarczych do postępów w nauce i o nowych inicjatywach dotyczących szkoły. Kiedy przeprowadza się rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami na studentów lub na wykładowców, zawsze mówi się im o „kawie”, a często zabiera na nią, by bezpośrednio się z tym zetknęli. Chociaż 25 minut wspólnej kawy nie decyduje jeszcze o tym, aby szkołę można uznać za „uczącą”, to jednak te nieformalne spotkania przyczyniają się do zwracania uwagi – zarówno nauczycieli, jak i studentów – na zagadnienia ważne z punktu widzenia misji szkoły: być przodującą szkołą zarządzania.

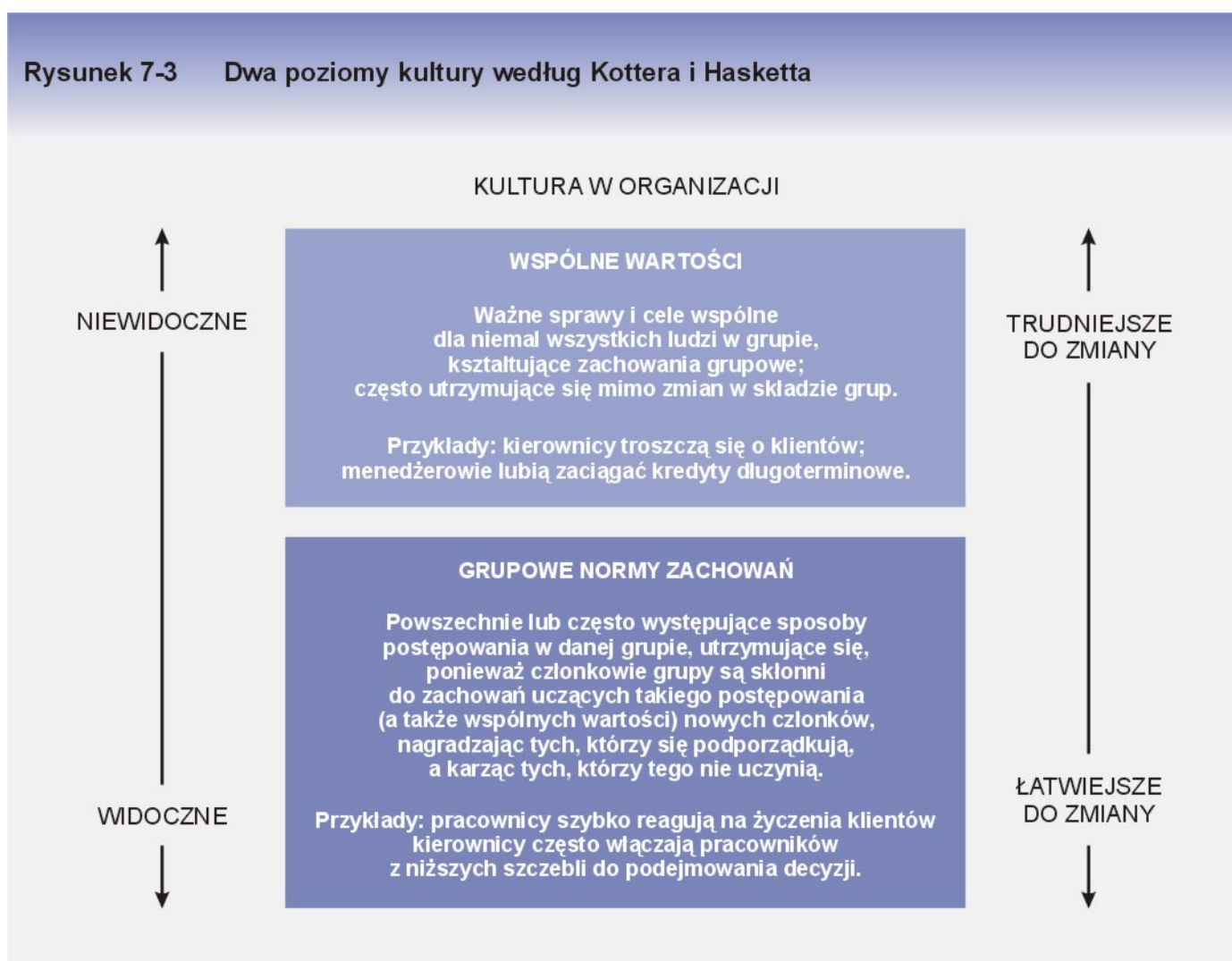
⁴ Cytowane za Edgarem Woolardem w wystąpieniu w trakcie sympozjum na temat etyki w październiku 1992 r. w Szkole im. Amosa Tucka, Dartmouth College.

Podstawowe założenia:
przekonania przyjmowane
bezkrytycznie przez
członków organizacji;
według Scheina stanowią
one trzeci poziom kultury
organizacji

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA. Trzeci poziom organizacyjnej kultury według Scheina, **podstawowe założenia**, to przekonania, które członkowie organizacji przyjmują bezkrytycznie. Kultura określa „właściwy sposób postępowania” w organizacji, często za pomocą milcząco przyjętych założeń.

Przed 1980 r. menedżerowie AT&T przyjęli podstawowe założenie, że wszelkie oferowane przez korporację usługi powinny być dostępne dla wszystkich klientów (lub przynajmniej w taki sposób planowane). Po prostu nie dopuszczano do siebie myśli, że jakaś usługa mogłaby być dostępna jedynie dla ograniczonego kręgu klientów. Natomiast menedżerowie nowo powstałej firmy MCI przyjęli odmienne podstawowe założenie, które w części przyczyniło się do rewolucji w telekomunikacji. Budując jedynie dwie stacje mikrofalowe, w St. Louis i w Chicago, MCI zdołała przejąć część rynku AT&T. Uczyniła tak, odrzucając jedno z podstawowych założeń AT&T.

Rysunek 7-3 Dwa poziomy kultury według Kottera i Hasketta



Źródło: J.P. Kotter, J.L. Heskett, jw., s. 5.

KULTURA ORGANIZACJI A EFEKTYWNOŚĆ

Artefakty, uznawane wartości i podstawowe założenia stanowią podstawę zrozumienia kultury korporacji. Według Elliotta Jaquesa kultura organizacji to „zwyczajowe czy tradycyjne sposoby myślenia i działania, w większym lub mniejszym stopniu wspólne dla wszystkich członków organizacji, których nowi członkowie muszą

się nauczyć i przynajmniej w części uznać za własne, aby ich przyjęto do służby na rzecz firmy”⁵.

Innymi słowy, kultura organizacji stanowi ramy odniesienia, wyznaczające pracownikom ich codzienne zachowania i decyzje oraz prowadzące do osiągania celów organizacji. W istocie to kultura rodzi i definiuje te cele. Kultura musi być dostosowana do innych rodzajów działalności organizacyjnej, jak planowanie, organizowanie, przewożenie i kontrolowanie; jeżeli nie ma zgodności między kulturą a tymi zadaniami, organizację czekają ciężkie czasy.

BADANIA KOTTERA I HESKETTA

Naukowcy z Harvardzkiej Szkoły Zarządzania, John Kotter i James Heskett, przebadali ponad 200 firm w dążeniu do ustalenia, jakie są przyczyny większej skuteczności niektórych kultur w porównaniu z innymi⁶. Rozumowali, że jeżeli uda się wyodrębnić czynniki powodzenia, to przedsiębiorstwa mogłyby przystąpić do prac nad programami zmian w swoich kulturach, by zwiększyć efektywność.

Kotter i Heskett wyróżnili dwa poziomy kultury (zob. rysunek 7-3). Pierwszy, widoczny, to wzory i style zachowań pracowników. Drugi, niewidoczny, to wspólne wartości oraz założenia obowiązujące w długich okresach. Trudniej zmienić ten drugi poziom. Kotter i Heskett wskazują jednak, że zmiany na pierwszym poziomie – wzorów i stylów zachowań – z czasem mogą doprowadzić do zmiany głębszych przekonań.

Z harwardzkich badań wynika, że kultura ma silny – i rosnący – wpływ na efektywność organizacji. Badania doprowadziły do czterech głównych wniosków.

1. Kultura korporacji może wywierać istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa.
2. Kultura korporacji zapewne będzie w następnym dziesięcioleciu jeszcze ważniejszym czynnikiem, decydującym o powodzeniu albo niepowodzeniu firm.
3. Nierzadko występują kultury korporacji utrudniające długoterminową efektywność finansową; rozwijają się one łatwo nawet w tych firmach, w których jest dużo rozsądnych i inteligentnych ludzi.
4. Chociaż kulturę korporacji trudno zmieniać, można spowodować, że będzie ona bardziej sprzyjać efektywności⁷.

Kotter i Heskett odkryli, że niektóre kultury korporacji, w odróżnieniu od innych, sprzyjają dostosowywaniu się do zmian i utrzymaniu efektywności organizacji. Rozróżniali oni kultury elastyczne („dostosowawcze”) i sztywne („niedostosowawcze”) oraz zdefiniowali podstawowe wartości i zwyczajowe zachowania w obu rodzajach kultury. Rozróżnienia te zestawiono w tablicy 7-1.

Firma Family Dollar jest przykładem poważnego sukcesu finansowego, do którego przyczyniła się silna kultura organizacji. Prezes i dyrektor naczelny firmy, Peter J. Hayes, mówi: „Dzwonek odzywa się, kiedy tylko klient wchodzi, co stwarza domową atmosferę. Zazwyczaj jest przynajmniej jedna osoba przy wejściu, witająca klientów nie tylko słowami «dzień dobry», ale również nawiązująca kontakt wzrokowy”⁸. Taka

⁵ Cytowane za: J. Duncan, *Organizational Culture: “Getting a Fix” on an Elusive Concept*, Academy of Management Executive, sierpień 1989, s. 229.

⁶ J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Nowy Jork 1992.

⁷ Tamże, s. 89.

⁸ J.L. Johnson, *Family Dollar: The Neighborhood Discounter*, “Discount Merchandiser”, marzec 1993, s. 38–42.

kultura zorientowana na klientów przyczyniła się do uzyskania przez firmę w 1992 r. obrotów w wysokości 1,2 mld USD.

Tablica 7-1 Elastyczne i sztywne kultury organizacji

	Elastyczne kultury	Sztywne kultury
<i>Podstawowe wartości</i>	Większość kierowników bardzo się troszczy o klientów, akcjonariuszy i pracowników. Cenią ludzi i procesy, które mogą prowadzić do pożytecznych zmian (np. do przywództwa na rozmaitych poziomach hierarchii).	Większość kierowników troszczy się głównie o siebie, własną grupę roboczą albo o wyrób (lub technologię) wiążący się z tą grupą. Znacznie wyżej cenią uporządkowane procesy zarządzania ograniczające ryzyko niż inicjatywy przywódcze.
<i>Powszechnie występujące zachowania</i>	Kierownicy zwracają baczność uwagę na wszystkich interesariuszy, zwłaszcza na klientów, oraz inicjują zmiany leżące w ich uzasadnionym interesie, nawet jeżeli to się wiąże z pewnym ryzykiem.	Kierownicy zachowują się w sposób nieco zaściankowy, biurokratyczny i politykierski. W efekcie nie zmieniają dostatecznie szybko strategii, aby się dostosować lub aby wykorzystać zmiany zachodzące w otoczeniu.

Źródło: J.P. Kotter. J.L. Heskett. jw., s. 51.

Podobnie firma The Limited, Inc. jest przykładem bliskich powiązań kultury organizacji z efektywnością finansową. Kulturę The Limited przenikają podstawowe wartości jej prezesa, Lesliego H. Wexnera, który stwierdza: „Firma, którą motywuje jedynie zysk, znajduje się na złej drodze”⁹. Wexner uważa, że kluczem do powodzenia przedsiębiorstwa są właściwi ludzie. Zanim w ogóle zacznie się rozważać przyjęcie do pracy danego kandydata, musi on wykazać, że zgadza się z etyką i wartościami firmy: prawością, uczciwością, tolerancyjnością, otwartością i lojalnością.

The Limited zachęca do rozwoju całą wspólnotę pracowników, która potrafi utożsamiać się z klientami, traktować ich uprzejmie i przyjaźnie do tego stopnia, by czuli się jak u siebie w domu. „Nie wierzę w zmuszanie ludzi do lojalności wobec monolitycznego przedsiębiorstwa o obrotach wynoszących 19 czy 20 mld USD. (...) Staje się ono znacznie efektywniejsze, gdy się je podzieli na jednostki, z którymi ludzie potrafią się utożsamiać i które mogą ogarnąć wyobraźnią”. Kierownicy w The Limited nazywają pracowników „partnerami”, bo – zdaniem Wexnera – „pracownicy naprawdę współuczestniczą w powodzeniu firmy”. Tak więc kultura The Limited kładzie nacisk na wzajemne stosunki między firmą, pracownikami i klientami, które są fundamentem jej finansowego powodzenia.

PRZEJMOWANIE KONTROLI NAD KULTURĄ ORGANIZACJI

Menedżerowie wielu firm starali się przejąć kontrolę nad kulturą organizacji i pokierować nią. Kotter i Heskett twierdzą, że krytycznym elementem w skutecznej zmianie kultury jest przewodnia rola naczelnego kierownictwa. W General

⁹ L.H. Wexner, *Building Consumer Loyalty*, „Executive Excellence”, listopad 1992.



Electric Jack Welch nieugięcie walczył o to, aby GE zajmował pierwsze lub drugie miejsce na rynku we wszystkich swoich dziedzinach działalności. Bob Allen niestrudzenie prowadził AT&T do osiągania wysokiej jakości i do uczestnictwa pracowników. W firmie Con Agra Mike Harper kładł nacisk na „dobre wyniki dla akcjonariuszy przez zaspokajanie potrzeb klientów”. W Nissan Motors Yutaka Kume zmienił dużą, zbiurokratyzowaną organizację, przekazując władzę ludziom na dużo niższych szczeblach w organizacji. W każdym z przytoczonych przykładów zmiany w kulturze doprowadziły do nowego okresu efektywności finansowej¹⁰.

Firma Patagonia, projektant i dystrybutor odzieży ochronnej i sportowej, ma klasyczną kulturę, odzwierciedlającą osobowość jej założyciela. Yvon Chouinard jest alpinistą i aktywistą ruchu ochrony środowiska naturalnego, spędzającym do ośmiu miesięcy poza firmą przy testowaniu nowych wyrobów. Według poprzedniego dyrektora naczelnego firmy, który chwali jego działalność „wszystko zależy od tego, jakie się nawiązuje stosunki z ludźmi”¹¹. Kiedy Chouinard pracuje nad zadrzewianiem karczowisk w Chile, jeździ na nartach z dealerami w Japonii albo przypadkowo styka się w trakcie swoich podróży z różnymi alpinistami – właśnie to robi: nawiązuje stosunki.

Początkowo, w okresie wzrostu jego firmy, Chouinard, jak wielu innych przedsiębiorców, napotykał pewne problemy. Odkrył, że „profesjonalni menedżerowie”, których zatrudnił, nie potrafili się dostosować do kultury firmy. Chouinard zauważył: „Jest to kultura szczególna, ogromnie szczególna. Nie każdy tu pasuje. Stwierdziłem, że zamiast sprowadzać do nas biznesmenów i uczyć ich, by wykonywali także pracę fizyczną, łatwiej jest uczyć zarządzania takich, którzy nie boją się pobrudzić sobie rąk... Zdaliśmy sobie sprawę, że nie potrzebujemy żadnych menedżerów. Firma dzieli się teraz na małe grupy robocze. Wszyscy wspólnie rozwiązują problemy”¹². Tak więc wizja założyciela stworzyła kulturę wzajemnych związków i współpracy. Jest skuteczna jedynie dlatego, że założyciel troszczy się o dobór pracowników, którzy potrafią się do niej dostosować, oraz uczy ich jej zasad. To właśnie jest przejmowanie kontroli nad kulturą.

ROLA SZKOLENIA I TWORZENIA WSPÓLNOTY

Kiedy pracownicy podejmują pracę, kierownik zapoznaje ich z kulturą organizacji w trakcie szkolenia albo, częściej, już w trakcie rozmów kwalifikacyjnych. Słowami i czynami kierownik przekazuje spisane i niepisane reguły, których wszyscy pracownicy muszą przestrzegać. Na przykład nim nowy pracownik podejmie pracę w Familly Dollar, uczestniczy w tygodniowym szkoleniu, w trakcie którego uczy się wszystkich procedur. Chociaż wymaga to szkolenia co roku ponad 1200 pracowników, kierownictwo firmy uważa to za opłacalne, bo zapewnia więź między pracownikami i zwiększa ich wydajność.

Nie wystarczy samo szkolenie – kultura stale ulega wzmocnieniu dzięki tworzeniu legend, bohaterów, rytuałów i ceremonii. Osoba witająca w magazynie Wal-Mart jest symbolem kultury firmy ceniącej oszczędność, ciężką pracę i wysoki poziom obsługi klientów. Również firmowe slogany służą do wzmocnienia kultury. Zawierają proste hasła, przekazujące wizję, strategię i wartości firmy. Na przykład u Forda slogan: „Jakość to zadanie numer jeden” stanowi odbicie poważnego dążenia do wprowadzania zmian w kulturze, zmierzających do produkcji samochodów o lepszej jakości i do szybszego reagowania na potrzeby klientów.

¹⁰ J.P. Kotter, J.L. Heskett, jw., s. 87–88.

¹¹ E.O. Welles, *Lost in Patagonia*, „INC.”, sierpień 1992, s. 44–57.

¹² Tamże.



Nawet architektura budynków i terenu firmy może stanowić odbicie kultury korporacji. Światowe Miasteczko Nike, położone na terenie obejmującym około 30 ha lasów sosnowych w Beaverton w stanie Oregon, stwarza wrażenie energii, młodości i żywotności, kojarzące się z wyrobami Nike, oraz nasuwa na myśl jakość i sprawność fizyczną – sztandarowe wartości tej firmy. Podobnie, nowa centrala National Audubon Society¹³ na Manhattanie mieści się w stuletnim budynku na dolnym Broadwayu, odnowionym ostatnio przy użyciu ekologicznych materiałów. Stwarza wrażenie inspirującego i zdrowego miejsca pracy, co jest zgodne z wizerunkiem tej organizacji¹⁴.

OD KULTURY DO WIELOKULTUROWOŚCI

Kultura organizacji może stanowić ważny czynnik jej efektywności ekonomicznej. Jednakże koncepcja tej kultury może też być jej słabą stroną. Kulturę trudno zmienić, zwłaszcza na poziomie podstawowych założeń i wartości. W dzisiejszym świecie wiele obowiązujących założeń i wartości całkowicie się różni od tych, których przestrzegano w poprzednim pokoleniu. Sama istota siły roboczej uległa rewolucyjnym zmianom. Przeciętny pracownik w USA to już nie biały mężczyzna, który pragnie się wspinać po szczeblach hierarchii organizacyjnej. Dzisiejsza siła robocza jest wielokulturowa: stanowi mieszaninę ludzi wywodzących się z różnych kręgów kulturowych, grup etnicznych i stylów życia. Jeżeli organizacje mają się dostosować do tej rzeczywistości, muszą lepiej zrozumieć wielokulturowość i jej oddziaływanie.

DEFINICJA WIELOKULTUROWOŚCI

Wielokulturowość:
w odniesieniu do miejsca
pracy: pogląd, że istnieje
wiele odmiennych
środowisk i czynników
kulturowych o dużym
znaczeniu dla organizacji
oraz że ludzie wywodzący
się z tych rozmaitych
środowisk mogą
współistnieć i odnosić
sukces w danej organizacji

Wielokulturowość w związku z kierowaniem można zdefiniować jako pogląd, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz że ludzie wywodzący się z tych rozmaitych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem w danej organizacji. Zazwyczaj przez „wielokulturowość” rozumie się takie czynniki kulturowe, jak pochodzenie etniczne, rasa, płeć, sprawność fizyczna i orientacja seksualna. Niekiedy uwzględnia się także wiek i inne czynniki. Robert Hughes dowodzi, że wielokulturowość jest jedną z podstawowych przesłanek społeczeństwa amerykańskiego¹⁵. Wbrew tym, którzy uważają, że troska o wielokulturowość jest fundamentem podkreślanej obecnie „politycznej poprawności”, Hughes uważa, że przekonanie o tym, iż ludzie o różnym pochodzeniu mogą współpracować ze sobą, jest podstawą demokracji i amerykańskiego sposobu życia.

RAPORT SIŁA ROBOCZA 2000

Zagadnienia związane z wielokulturowością i różnorodnością kultur towarzyszą nam od długiego czasu. Jednakże wiele organizacji ponownie zaczęło się nimi zajmować po opublikowaniu przez Instytut Hudsona w 1987 r. raportu *Siła robocza 2000*¹⁶. W raporcie tym wyodrębniono cztery trendy, które uznano za ważne pod koniec XX w.

¹³ National Audubon Society – organizacja w USA, zajmująca się badaniami ornitologicznymi i ochroną ptaków (przyp. tłum.).

¹⁴ C. Wallace, *Lessons in Marketing – from a Maverick*, „Working Woman”, październik 1990, s. 82.

¹⁵ R. Hughes, *The Fraying of America: When a Nation's Diversity Breaks into Factions, Demagogues Run in, False Issues Cloud Debate, and Everybody Has a Grievance*, „Time”, 3 lutego 1992, s. 44.

¹⁶ *Workforce 2000*, The Hudson Institute, Indianapolis 1987.

Po pierwsze, przewiduje się, że ponowny wzrost wydajności przyczyni się do ożywienia amerykańskiej gospodarki. Po drugie, produkcja będzie stanowić mniejszy udział w gospodarce w miarę wzrastania znaczenia usług jako źródła bogactwa i miejsc pracy. Po trzecie, w nowych sektorach usług potrzebny będzie wyższy poziom umiejętności, co spowoduje wzrost zatrudnienia ludzi wykształconych oraz bezrobocie wśród osób niewykształconych. Po czwarte wreszcie, z demograficznego punktu widzenia siła robocza w USA będzie się w większym stopniu składać z ludzi starszych, z kobiet i osób o ograniczonej sprawności fizycznej. W chwili opublikowania tego raportu w 1987 r. udział białych mężczyzn w sile roboczej wynosił 47%, ale według prognoz zawartych w raporcie procentowy udział białych mężczyzn ulegnie znacznemu zmniejszeniu. Szacunki wahały się od 15% do 30%.

Instytut Hudsona proponuje podjęcie sześciu inicjatyw politycznych, by poradzić sobie z tymi zmianami:

1. pobudzać zrównoważony rozwój gospodarczy świata;
2. zwiększać wysiłki zmierzające do podwyższania wydajności pracy w sektorach usług;
3. utrzymać elastyczność i umiejętności dostosowawcze starzejącej się siły roboczej;
4. pomagać w rozstrzyganiu często sprzecznych potrzeb kobiet w odniesieniu do pracy i rodziny;
5. dążyć do pełniejszej integracji w gospodarce narodowej robotników afroamerykańskich i iberoamerykańskich;
6. podwyższać poziom wykształcenia wszystkich pracowników.

Jednocześnie z opublikowaniem raportu *Siła robocza 2000* wiele organizacji zaczęło się troszczyć – bardziej niż kiedykolwiek przedtem – o to, jak kierować taką zróżnicowaną siłą roboczą. W jaki sposób można zintegrować w obrębie siły roboczej kobiety, Iberoamerykanów, Afroamerykanów i inne osoby o dziedzictwie kulturowym różniącym się od dziedzictwa białych mężczyzn? Wiele organizacji zapoczątkowało „programy różnorodności” albo „programy wielokulturowości”.

W późniejszych badaniach William Johnston doszedł do wniosku, że podaż siły roboczej nabiera bardziej globalnego charakteru. To spowoduje, że poszczególne firmy będą miały do dyspozycji jeszcze bardziej różnorodne źródła, z których będą czerpać swoją siłę roboczą¹⁷. Przyrost liczby ludności następuje głównie w krajach rozwijających się, gdzie siła robocza jest stosunkowo młoda, a jej poziom wykształcenia szybko się podwyższa. Ponad 570 mln z 600 mln nowych pracowników wywodzi się z rozwijających się krajów, takich jak Meksyk, Indonezja, Filipiny. Chociaż dane dotyczące liczby kobiet w ogólnym zatrudnieniu znacznie się różnią w poszczególnych krajach, coraz więcej kobiet na świecie podejmie pracę. Organizacje będą miały większy wybór w sprawach lokalizacji swoich zakładów, aby móc wykorzystać poszczególne rynki pracy. W ten sposób zostaną zmuszone nauczyć się uwzględniania w swoich własnych kulturach organizacyjnych wielu odmiennych czynników kulturowych.

¹⁷ W.B. Johnston, *Global Workforce 2000: The Globalization of Labor*, “Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1991.

ZAGADNIENIA PŁCI W WIELOKULTUROWOŚCI

Jednym z ważnych aspektów różnorodności w organizacjach jest różnica płci. Z badań przedstawionych w raporcie *Siła robocza 2000* wynika, że siła robocza szybko zmienia się z takiej, w której dominują mężczyźni, na taką, w której liczba mężczyzn i kobiet jest jednakowa. Niemniej w większości organizacji nadal istnieje wiele barier dla kobiet dążących do równouprawnienia.

SZKLANY PUŁAP. Chociaż obecnie udział kobiet w zatrudnieniu ogółem jest większy niż kiedykolwiek w przeszłości, to jednak na ogół nadal zajmują niższe stanowiska. Jedynie garstka kobiet pełni funkcje naczelników dużych przedsiębiorstw. Z badań wynika, że mężczyźni zajmują 97% naczelników stanowisk, a w 1000 największych korporacji amerykańskich kobiety stanowią mniej niż 0,5% osób zajmujących najwyższe płatne stanowiska oraz wchodzących w skład rad nadzorczych¹⁸.

Uzyskanie pracy to dopiero pierwszy krok dla kobiet (a także dla członków mniejszości). Uzyskanie awansu w firmie często stanowi poważny problem. Awans na wyższe stanowisko jest rzeczą bardzo trudną. Często określa się to jako **syndrom szklanego pułapu** – kobiety i członkowie mniejszości dostrzegają możliwości objęcia wyższych stanowisk kierowniczych, ale w dotarciu do nich przeszkadza im pozornie niewidoczna bariera. Decyzja o awansowaniu kogoś na wysokie stanowisko często opiera się na czynnikach nieuchwytnych, takich jak to, czy członkowie zespołu kierowniczego będą się dobrze czuć w towarzystwie danej osoby. Jest rzeczą normalną, że lepiej się czujemy wśród ludzi o podobnych zainteresowaniach i podobnym pochodzeniu. Mimo woli szklany pułap nadal się utrzymuje w wyniku tego, że kobiety są wyłączone z tradycyjnie męskich rozrywek, takich jak golf czy rozmowy o sporcie.

Syndrom szklanego

pułapu:

pogląd, że chociaż kobiety i członkowie mniejszości znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają jednak trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze, tak jak gdyby istniała niewidoczna bariera – dostrzegają bowiem możliwości istniejące na górze, ale nie mogą do nich dotrzeć

MOLESTOWANIE SEKSUALNE. Wiele kobiet w miejscu pracy ma do czynienia z **molestowaniem seksualnym**¹⁹. Molestowanie seksualne polega na wszelkich niepożądanych zachowaniach seksualnych, w tym także – ale nie tylko – na sugestywnych spojrzeniach, nieprzyzwoitych dowcipach, dotykaniu czy żądaniu usług seksualnych.

Molestowanie seksualne:

wszelkie niepożądane zachowania seksualne w miejscu pracy, obejmujące m.in. słowa, gesty, dźwięki, działania

Komisja Równych Szans w Zatrudnieniu (Equal Employment Opportunity Commission – EEOC) zdefiniowała dwa rodzaje molestowania seksualnego w miejscu pracy. Pierwszy, nazywany molestowaniem typu **coś za coś**, występuje wtedy, kiedy wymaga się lub żąda usług seksualnych w zamian za określone korzyści – awans, podwyżkę płacy – albo za uniknięcie określonych szkód: utraty pracy, degradacji. Drugi typ molestowania określono jako **wrogie środowisko**. Ma ono bardziej złożony charakter. Składają się nań niepożądane zachowania seksualne, w słowie lub czynie, „bezzasadnie utrudniające efektywność pracy danej osoby” albo takie zachowania, które można określić jako „prowadzące do stworzenia zastraszającego, wrogiego lub obraźliwego środowiska pracy”²⁰.

Trudno precyzyjnie określić, czym jest wrogie środowisko; wrażliwość różnych osób jest różna, a to, co jest obraźliwe w odczuciu jednej kobiety, niekoniecznie jest takie w odczuciu innej. Zdaniem Sheri Poe, prezesa i dyrektora naczelnego Ryka Inc., producenta damskiego obuwia sportowego, „każda kobieta ma własną miarę tego, co to dla niej oznacza. Dla niektórych kobiet może to być jakaś uwaga albo coś, co jej

¹⁸ J.P. Fernandez, *The Diversity Advantage*, Lexington Books, Nowy Jork 1993, s. 13.

¹⁹ Zdarza się także molestowanie seksualne mężczyzn, ale w przeważającej większości spraw to kobiety oskarżają mężczyzn.

²⁰ A. Wicks, R.E. Freeman, *A Note of Sexual Harassment*, opisy sytuacyjne, Darden School, Charlottesville, Va. 1991.

powiedziano. Dla innej może to polegać na tym, że ktoś podejdzie do niej i dotknie ją”²¹.

Krajowe Stowarzyszenie Kobiet-Menedżerów przeprowadziło ankietę wśród 1300 swoich członkiń i poinformowało, że 53% spośród nich było molestowanych seksualnie w jakiejś postaci przez osoby sprawujące nadzór nad ich pracą lub mające wpływ na karierę. Jedynie 36% molestowanych kobiet powiedziało, że złożyło skargi na te incydenty, a ponad 50% spośród nich stwierdziło, że sytuacja nigdy nie została rozwiązana w sposób zadowalający.

MOLESTOWANIE SEKSUALNE W INNYCH KRAJACH. Molestowanie seksualne jest problemem występującym nie tylko w USA. Badania wykazują, że występuje ono wszędzie na świecie. Według Constance Thomas, prawniczki zajmującej się w Międzynarodowym Biurze Pracy prawami obywatelskimi, molestowanie seksualne „jest jednym z istotnych problemów występujących w skali światowej”²². Międzynarodowe Biuro Pracy w sprawozdaniu z ankiet przeprowadzonych w 23 krajach poinformowało, że 15% do 30% ankietowanych kobiet doświadczyło molestowania seksualnego ze strony przełożonych lub kolegów z pracy. Ankieta przeprowadzona w Wielkiej Brytanii w 1991 r. wykazała, że 47% ankietowanych kobiet i 14,5% mężczyzn stwierdziło, że byli seksualnie molestowani. W Hiszpanii ankieta z 1986 r. wykazała, że uwagi lub dowcipy o treści seksualnej kierowano w czasie godzin pracy wobec 84% ankietowanych pracowników; spojrzenia lub gesty seksualne adresowano do 55%; zdecydowane zaczepki słowne lub czynne dotknęły 27%. W efekcie rząd hiszpański wprowadził w 1989 r. przepisy zakazujące seksualnego molestowania.

Stereotyp:
odnoszenie domniemanej
cechy pewnej klasy ludzi
(na przykład należących
do określonej płci lub rasy)
do jednostki należącej
do tej rasy, mimo iż ta
jednostka niekoniecznie
musi się odznaczać
tą cechą

TWORZENIE STEREOTYPÓW. Może powstawać **stereotyp** kobiety jako osoby nadającej się wyłącznie do kierowania działami zasobów ludzkich lub *public relations*, natomiast nieprzydatnej na stanowiskach wiceprezesów do spraw produkcji lub marketingu²³. Kobiety muszą też przezwyciężać stereotypy dotyczące macierzyństwa i opieki nad dziećmi. Tradycyjnie kierownicy zakładali, że kobiety porzucą pracę, aby założyć rodzinę, co doprowadzi do zmarnowania ponoszonych na nie nakładów.

Felice Schwartz zaproponowała, aby firmy przygotowywały ścieżki kariery dla kobiet nie pragnących rywalizować z mężczyznami o najwyższe stanowiska i chcących odchodzić z pracy oraz powracać do niej odpowiednio do swoich warunków rodzinnych²⁴. Niektórzy krytycy określili taką ścieżkę jako „tor mamusi”. Schwartz proponuje, żeby firmy brały pod uwagę dwa rodzaje kobiet: te, dla których kariera zawodowa znajduje się na pierwszym miejscu, i te, które chcą godzić tę karierę z życiem rodzinnym. Wskazuje, że skoro do osiągnięcia 40. roku życia 90% menedżerów-mężczyzn i zaledwie 35% menedżerów-kobiet ma dzieci, założenie, że niemal wszystkie kobiety odejdą z pracy, by rodzić dzieci, jest nieuzasadnione.

Schwartz proponuje, aby w przypadku kobiet stawiających na pierwszym miejscu swoją karierę, firmy: (1) rozpoznawały je, (2) proponowały im takie same zakresy odpowiedzialności jak mężczyznom, w tym pracę w innych miejscowościach i wysokie stanowiska kierownicze, (3) traktowały je jako pełnoprawnych członków zespołu i (4)

²¹ *Harassment: Views in the Workplace*, „The Wall Street Journal”, 10 października 1991, s. B1.

²² A.R. Karr, *Issue of Sex Harassment at Workplace Is Gaining More Attention World Wide*, „The Wall Street Journal”, 1 grudnia 1992, s. A2.

²³ Mogą też powstawać stereotypy dotyczące mężczyzn, jak na przykład stwierdzenie, że „mężczyźni nie potrafią okazywać swoich uczuć”. Stereotypy mogą być równie szkodliwe dla mężczyzn, jak i dla kobiet.

²⁴ F.N. Schwartz, *Executives and Organizations: Management Women and the New Facts of Life*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1989; *Women as a Business Imperative*, „Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1992.

uwzględniały to, że z konieczności będą podlegać większym stresom i odczuwać większe trudności niż ich koledzy-mężczyźni.

W odniesieniu do kobiet, które chcą łączyć pracę z życiem rodzinnym, Schwartz proponuje większą elastyczność organizacji, aby pozostawiać jej członkom większą swobodę w wyborze czasu pracy. Organizacja powinna też pomagać rodzinom, uwzględniając potrzeby pracujących par, zwolnienia dla ojców na opiekę nad dziećmi, różnorodne świadczenia socjalne i instytucjonalną opiekę nad dziećmi.

Propozycje Schwartz wywołały wiele kontrowersji po ich opublikowaniu w 1989 r. Wiele krytykujących je kobiet twierdzi, że nie powinny być zmuszane do wyboru, czy na pierwszym miejscu znajdzie się kariera zawodowa czy rodzina; nie żąda się przecież dokonywania takich wyborów od mężczyzn przy planowaniu całej dalszej kariery. Krytycy wskazują, że organizacja, która rzeczywiście ceni różnorodność i wielokulturowość, powinna stwarzać kobietom takie same możliwości kariery jak mężczyznom a jeśli tego zechcą – możliwość założenia rodziny.

W podobny sposób argumentują ci, którzy uważają, że mężczyźni powinni mieć takie same możliwości utrzymywania równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym, bez ponoszenia za to kary. Niektórzy mężczyźni mogą pragnąć odgrywania nie drugorzędnej, lecz jednakowej albo nawet pierwszoplanowej roli w wychowywaniu dzieci przy jednoczesnym kontynuowaniu kariery zawodowej. Coraz więcej firm pomaga swoim pracownikom w rozwiązywaniu sprzeczności między życiem zawodowym a życiem rodzinnym za pomocą zmiany podziału zadań, skróconego tygodnia pracy i innych udogodnień. W rezultacie następuje wzrost wydajności, zmniejszenie nieobecności w pracy oraz wskaźnika fluktuacji kadr oraz powstają nowe sposoby wykonywania zadań²⁵.

MNIEJSZOŚCI RASOWE I ETNICZNE A WIELOKULTUROWOŚĆ

Innym ważnym aspektem różnorodności kultur jest rasa i pochodzenie etniczne. Występuje wiele różnic kulturowych między różnymi grupami mniejszości rasowych i etnicznych.

Wewnątrz każdej z tych grup mniejszości występują również ogromne różnice. Jednakże członkowie wszystkich tych grup doświadczali w przeszłości trudów wynikających z pracy w środowisku wielokulturowym, w którym ich własne dziedzictwo było niedoceniane. Na tej podstawie John Fernandez twierdzi, że wszystkie te grupy mniejszościowe w USA „mają wspólną historię, zachowując jednak pewną odrębność”.

DOTARCIE NA SZCZYT. Chociaż ponad 30% ludności USA należy do mniejszości rasowych, bardzo niewielu ich reprezentantów dotarło na najwyższy szczebel w hierarchii wielkich organizacji. W szczegółowej analizie problemów różnorodności John Fernandez stwierdza, że w 15 typowych wielkich korporacjach zaledwie 8% kierowników średniego szczebla i 2% menedżerów naczelnego szczebla było kolorowych. Wskazuje też, że przy analizie sportu zawodowego można zaobserwować uprzedzenia wobec zajmowania przez kolorowych stanowisk wiążących się z władzą. Powiada: „W zawodowym sporcie, dziedzinie, w której uważa się, że przodują Afroamerykanie, wśród koszykarzy stanowią oni 72%, ale wśród głównych trenerów zaledwie 11%; w futbolu amerykańskim stanowią 60% zawodników, ale zaledwie 7%

²⁵ M. Galen, A.Th. Palmer, A. Cuneo, M. Mremont, *Work & Family*, „Business Week”, 28 czerwca 1993, s. 81.

głównych trenerów; w baseballu stanowią 18% zawodników, a jedynie 8% menedżerów drużyn²⁶.

Luka zarobkowa:
różnica między
możliwościami zarabiania
pracowników o podobnym
wykształceniu,
ale odmiennej
przynależności rasowej

LUKA ZAROBKOWA. Statystyka wskazuje ponadto na różnice w zarobkach ludzi o podobnym wykształceniu, ale należących do różnych ras. Na przykład biały pracownik z dyplomem bakałarza²⁷ uzyskuje średnią płacę roczną w wysokości 44 426 USD. Afroamerykanin o podobnych kwalifikacjach zarabia 34 290 USD, a Iberoamerykanin 33 817 USD. Różnica zwiększa się w grupach osób z najwyższym wykształceniem. Dane te przedstawiono²⁸ w tablicy 7-2.

Przyczyny występowania różnic w zarobkach są złożone. Różnice wskazują jednak na to, że nadal występuje dyskryminacja w miejscu pracy. W tablicy 7-3 przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 1988 r. (potwierdzone w trakcie aktualizacji dokonywanej w latach 1991–1993), wskazujące, że większość ludzi uważa, iż w miejscach pracy dyskryminacja występuje w dużym stopniu.

Tablica 7-2

Wynagrodzenie w zależności od rasy i poziomu wykształcenia (USD/rok)

	BIALI	AFROAMERYKANIE	IBEROAMERYKANIE
Dyplom bakałarza	44 426	34 290	33 817
Dyplom magistra	52 787	42 254	41 431
Doktorat	59 438	54 205	46 873
Prawnicy	77 877	61 015	41 029

Jakie mogą być przyczyny różnic przedstawionych w tej tablicy?

Źródło: R. Navarette, Jr., *Education's Broken Promise to Minorities: Success. Why Do My White Counterparts with the same Academic Credentials Make More Money Than I? Maybe My Grandfather Knows*, "Los Angeles Times", 14 lutego 1993.

Syndrom obrotowych drzwi:
trudności z utrzymaniem
pracowników należących
do mniejszości, którzy,
czując się nieswojo
w środowisku firmy,
odchodzą z niej

OBROTOWE DRZWI. Frustracja wynikająca z dyskryminacji oraz pogląd, że nie ma dużych szans na awans, mogą powodować, że wielu członków mniejszości (i wiele kobiet) po prostu odchodzi z pracy i podejmuje działalność na własną rękę. To może prowadzić do **syndromu obrotowych drzwi** – firmy mają trudności z utrzymaniem pracowników należących do mniejszości, którzy czują się nieswojo w środowisku firmy; prowadzi to do podtrzymywania przekonania, że członkowie mniejszości po prostu nie pasują do niej.

INNE ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z WIELOKULTUROWOŚCIĄ

Płeć, rasa i przynależność etniczna nie są jedynymi elementami wielokulturowości. Jeżeli organizacja ma doceniać wkład pracy wszystkich swoich członków, to jej podejście do kwestii wielokulturowości musi też uwzględniać takie zagadnienia, jak wiek i skłonności seksualne.

WIEK. Chociaż średnia wieku siły roboczej rośnie, wielu menedżerów nadal nie docenia w dostatecznym stopniu starszych pracowników, chociaż uległy złagodzeniu ograniczenia dotyczące obowiązkowego wieku emerytalnego. W latach 1990–1992

²⁶ J.P. Fernandez, jw., s. 11.

²⁷ Bachelor, tytuł związany z ukończeniem studiów I stopnia w anglosaskich szkołach wyższych (przyp. tłum.).

²⁸ W tablicy 7-2 występuje wiele złożonych zależności. Nie wszystkie różnice można tłumaczyć dyskryminacją.

liczba skarg na dyskryminację ze względu na wiek, składanych do Komisji Równych Szans w Zatrudnieniu, wzrosła o ponad 30%, z 14 do 19 tysięcy²⁹.

Tablica 7-3

Dyskryminacja postrzegana w miejscu pracy

PYTANIA	INDIANIE	AZJACI	AFRO-AMERYKANIE	IBERO-AMERYKANIE	BIALI
W jakim stopniu zgadzasz się albo nie zgadzasz z następującymi twierdzeniami, dotyczącymi kolorowych zatrudnionych w Twojej firmie? (N = % odpowiadających „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”)					
Ogólnie biorąc, kolorowym jest trudniej niż białym znaleźć opiekuna lub sponsora	44	57	87	54	35
Ogólnie biorąc, biali często nie dopuszczają kolorowych do nieformalnych układów w pracy	44	42	87	42	36
Ogólnie biorąc, aby uzyskać awans, kolorowi muszą pracować lepiej niż biali	67	58	87	53	32
Ogólnie biorąc, klienci nie uznają autorytetu osoby kolorowej w takim stopniu, w jakim go uznają u osoby białej na podobnym stanowisku	33	33	56	38	32
Ogólnie biorąc, pracowników kolorowych karze się za błędy surowiej niż białych	44	23	80	30	14
Jak często słyszysz w Twojej organizacji język, który uważasz za rasistowski? (N = % odpowiadających „bardzo często” i „często”)	38	12	46	29	16

Źródło: J.P. Fernandez, jw., s. 25.

SKŁONNOŚCI SEKSUALNE. Obecność homoseksualistów stwarza wiele problemów przy tworzeniu wielokulturowego miejsca pracy. W przeszłości homoseksualiści zazwyczaj ukrywali swoje skłonności. Dziś coraz większa ich liczba otwarcie deklaruje, albo zamierza zadeklarować, swoją orientację seksualną, nawet jeśli zdają sobie sprawę, że może to zagrozić ich pracy. Według Ala Lewisa, szefa planowania w firmie Xerox, „w każdej dużej firmie w USA istnieje, oficjalnie lub nieoficjalnie, grupa gejów. Większość się z tym kryje”³⁰.

Jedną z trudności związanych z warunkami pracy dla homoseksualistów jawnie deklarujących swoje skłonności jest negocjowanie świadczeń. Chociaż w większości stanów prawo zabrania małżeństw homoseksualnych³¹, wiele osób korzysta z pakietów świadczeń, uwzględniających związki podobne do małżeńskich i przyznających świadczenia ich partnerom.

²⁹ L. Doup, *Older Workers Battle Age Discrimination*, “The Seattle Times”, 8 października 1993, s. F2.

³⁰ Th.A. Steward, *Gay in Corporate America*, “Fortune”, 16 grudnia 1991, s. 42–56.

³¹ W 1993 r. Sąd Najwyższy stanu Hawaje orzekł, że dyskryminowanie przez stan małżeństw par gejów i par lesbijek jest niezgodne z konstytucją. Jeżeli orzeczenie to zostanie utrzymane w mocy, mimo narastających sprzeciwów, możliwe, że pary homoseksualne z całego kraju będą mogły zawierać małżeństwa na Hawajach, a następnie uzyskać prawne uznanie tego związku w stanie, w którym mieszkają na stałe.

Niektóre przedsiębiorstwa podejmują działania, by stworzyć lepsze warunki współpracy homoseksualistów i heteroseksualistów. AT&T od 1987 r. prowadzi seminaria na temat „homofobii”, czyli lęku przed homoseksualistami. Seminaria te dają pracownikom możliwość wyrażania swoich uczuć – w tym także wrogości – wobec homoseksualizmu. Dostarcza się też informacji o homoseksualizmie, aby wyeliminować lęki, wynikające z mitów i stereotypów. Wszyscy menedżerowie wysokich szczebli korporacji U.S. West uczestniczyli w takich seminariach³².

Tablica 7-4

Sześć argumentów przemawiających za kierowaniem różnorodnością kulturową

1	Argument kosztowy	W miarę dywersyfikacji organizacji koszty nieudolnego integrowania pracowników będą wzrastać. Ci zatem, którzy to będą robić skutecznie, uzyskają przewagę nad tymi, którzy tego nie potrafią.
2	Argument dotyczący pozyskania zasobów ludzkich	Firmy uzyskują określoną opinię jako pracodawcy kobiet i członków mniejszości etnicznych. Te, które mają najlepszą opinię w sprawach kierowania różnorodnością, wygrają w rywalizacji o najlepszych pracowników. W miarę kurczenia się i zmiany struktury zasobów siły roboczej przewaga ta będzie miała coraz większe znaczenie.
3	Argument rynkowy	W organizacjach transnarodowych wycucie i wrażliwość kulturowa, wnoszone przez członków, pochodzących z innych krajów, do działań marketingowych, powinny w istotny sposób zwiększyć skuteczność tych działań. To samo dotyczy działań na rynku krajowym w odniesieniu do poszczególnych podgrup populacji.
4	Argument dotyczący twórczości	Różnorodność punktów widzenia i mniejszy nacisk na podporządkowanie się normom z przeszłości (co cechuje nowoczesny sposób kierowania różnorodnością) powinny wpłynąć na podwyższenie poziomu twórczości.
5	Argument dotyczący rozwiązywania problemów	Różnorodność składu grup decyzyjnych i grup rozwiązujących problemy potencjalnie prowadzi do skuteczniejszych decyzji dzięki różnym punktom widzenia i gruntowniejszej analizie krytycznej poszczególnych zagadnień.
6	Argument dotyczący elastyczności systemu	Jedną z konsekwencji wielokulturowego modelu kierowania różnorodnością jest to, że system stanie się w mniejszym stopniu zdeterminowany, mniej unormowany, a tym samym bardziej płynny. Większa płynność powinna spowodować większą elastyczność w reagowaniu na zmiany w otoczeniu (zmiany powinny być szybsze i mniej kosztowne).

Źródło: T.H. Cox, Jr., Stacy Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, Academy of Management Executive, sierpień 1991, t. 5, poz. 3, s. 47.

WIELOKULTUROWOŚĆ A POWODZENIE ORGANIZACJI

Większość organizacji dostrzegła, że różnorodność jest faktem i że kultura organizacji musi obejmować potrzeby bardzo różnych pracowników. Krótko mówiąc, wielu menedżerów zmaga się obecnie z problemem, w jaki sposób dostosować kulturę korporacji do zagadnień wielokulturowości.

³² Seminaria takie mogą budzić wątpliwości, gdyż wielu ludzi przeciwstawia się homoseksualizmowi ze względów religijnych.

SZEŚĆ ARGUMENTÓW TAYLORA COXA

Pokierowanie zagadnieniami różnorodności i wielokulturowości ma dla powodzenia organizacji węzłowe znaczenie. Profesor Taylor Cox z Uniwersytetu Michigan wysunął sześć argumentów, przedstawionych w tablicy 7-4, przemawiających za jego tezą, że kierowanie różnorodnością kultury może zwiększyć efektywność organizacji³³.

Według **argumentu kosztowego** organizacja, która nie potrafi pokierować zagadnieniami wielokulturowości, ponosi większe koszty. Syndrom obrotowych drzwi jest kosztowny. Kiedy kobiety i członkowie mniejszości odchodzą, organizacja niczego nie otrzymuje w zamian za poniesione na nich nakłady. Ponadto, jeżeli nie rozwiąże się we właściwy sposób zagadnień wielokulturowości, ludzie nie poczują się dostatecznie dobrze w środowisku pracy i poświęcą więcej czasu i energii na zajmowanie się sprawami dyskryminacji, molestowania czy podobnymi problemami, zamiast na wykonywanie pracy.

Według **argumentu dotyczącego pozyskania zasobów ludzkich** firmy, które potrafią właściwie rozwiązać zagadnienia wielokulturowości, zdobędą przewagę nad innymi w zatrudnianiu robotników z wielu grup mniejszości. Będzie to nabierało coraz większego znaczenia w miarę dokonywania się zmian demograficznych, opisanych w raporcie *Siła robocza 2000*. Na przykład w wydanej kilka lat temu książce wymieniono najlepsze miejsca pracy dla kobiet i Afroamerykanów. Wpływ tej książki był korzystny dla wymienionych w niej firm, m.in. dla Mercka, Xeroxa, Syntexu, Hoffmana LaRoche'a i Hewletta-Packarda³⁴.

Argument rynkowy wskazuje, że organizacje, poprawnie rozwiązujące problemy wielokulturowości, lepiej poznają rynki obejmujące grupy mniejszości i kobiety. Rynki bowiem są również zróżnicowane, a zagadnienia kulturowe w pewnym stopniu wpływają na decyzje klientów o zakupach. Nancy Woodhull, prezes Gannett News Media, twierdzi, że gazeta „USA Today” odnosi sukcesy właśnie dzięki temu, że w codziennych naradach redakcyjnych uczestniczą rozmaici ludzie, wywodzący się z odmiennych kręgów kulturowych³⁵.

Według **argumentów dotyczących twórczości i rozwiązywania problemów** grupy ludzi wywodzących się z rozmaitych środowisk mogą być bardziej twórcze niż grupy jednorodne i potrafią lepiej rozwiązywać problemy. Jednakże trzeba podejmować określone działania, by wykorzystać te możliwości. Członkowie zespołu muszą zwłaszcza zdawać sobie sprawę z tego, że inni mogą mieć odmienne poglądy. Musi też istnieć trzon wspólnych przekonań lub wspólnych wartości, wokół którego ludzie mogą wyrażać różnice zdań.

Na koniec według **argumentu dotyczącego elastyczności systemu** umiejętne pokierowanie różnorodnością kultur zwiększa możliwość dostosowania się organizacji i jej elastyczność. Szybciej można reagować na problemy zewnętrzne i wewnętrzne. Ponadto, by skutecznie kierować różnorodnością, organizacja musi kwestionować przestarzałe zasady polityki i procedury, powstałe w dniach, kiedy wielokulturowość nie stanowiła jeszcze dla organizacji poważniejszego problemu.

³³ T.H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations*, Barrett-Koehler, San Francisco 1993.

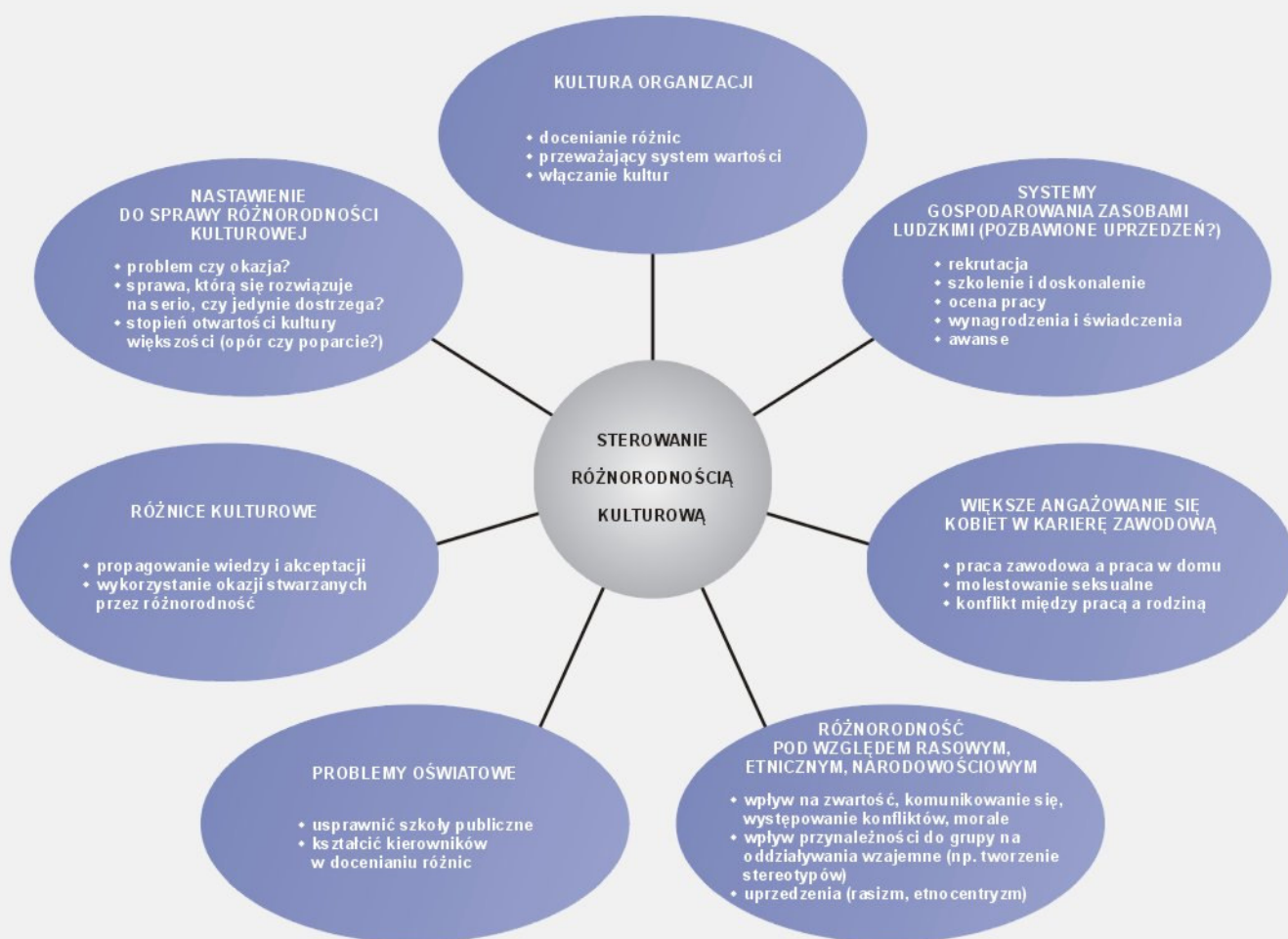
³⁴ T.H. Cox, Jr., S. Blake, jw., s. 45–56.

³⁵ Tamże.

STEROWANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ KULTUROWĄ

Aby odnieść opisane wyżej korzyści, menedżerowie muszą podjąć czynne działania w celu odpowiedniego pokierowania różnorodnością. Na rysunku 7-4 przedstawiono siedem sfer działalności, które wspólnie stanowią wszechstronne podejście do kwestii sterowania różnorodnością kulturową.

Rysunek 7-4 Sfery działalności w sterowaniu różnorodnością kulturową



Źródło: T.H. Cox, Jr., S. Blake, jw., s. 51.



Poza rok 2000

NOWE WYMIARY RÓŻNORODNOŚCI KULTUROWEJ W PRZYSZŁOŚCI

Roosevelt Thomas Jr., znany konsultant w sprawach różnorodności kulturowej, uważa, że korporacje osiągnęły znaczne postępy w rozwiązywaniu problemów omawianych w tym rozdziale. Jest też przekonany, że w przyszłości będziemy musieli sobie radzić z różnorodnością w nowych wymiarach. We wstępie do książki wydanej przez Mary Gentile, profesor Harvardzkiej Szkoły Zarządzania, Thomas pisze:

„Zacniemy skupiać uwagę bardziej na sumie podobieństw i różnic niż na samych różnicach. W kierowaniu różnorodnością zadanie polega nie tylko na tym, żeby zajmować się problemami powodującymi niepełne wykorzystanie lub wyłączenie określonych osób, ale także na tym, by uwzględnić tych, których tradycyjnie w pełni wykorzystywano i których włączano... Kierowanie różnorodnością nie oznacza po prostu, że biali mężczyźni powinni się zajmować wyzwaniem i okazjami stwarzanymi przez różnorodność. Obejmuje też uwzględnienie doświadczeń białych mężczyzn wraz z doświadczeniami innych ludzi, dostrzeganych i nie dostrzeganych, którzy przyczyniają się do składanki podobieństw i różnic, znanej nam jako siła robocza dnia dzisiejszego”³⁶.

Thomas wskazuje, że jest wiele wskazówek dotyczących kierowania różnorodnością. Proponuje jednak stosowanie jednego, zresztą kontrowersyjnego testu. Nazywa to „Testem szczególnych względów”.

Test zawiera jedynie następujące pytania: „Czy dany program, zasada lub sposób postępowania zapewnia szczególne względy jednej grupie? Czy przyczyni się do powodzenia wszystkich, czy też zapewni korzyści jedynie białym albo czarnym, kobietom albo mężczyznom? Czy został sformułowany z myślą o «nich» w przeciwieństwie do «nas»?”. Jeżeli odpowiedź brzmi „tak”, nie znajdujemy się jeszcze na drodze do kierowania różnorodnością³⁷.

Thomas wskazuje, że taki test nie wyklucza zajmowania się problemami, z którymi ma do czynienia jedna tylko grupa, ale pozwala również menedżerom zorientować się, czy problemy te nie dotyczą innych grup. Na przykład grupa kobiet-kierowników może stwierdzić, że brakuje im mentorów lub modeli ról³⁸ w danej firmie. Przy zastosowaniu testu szczególnych względów menedżer powinien najpierw sprawdzić, czy brak systemu mentorów nie jest problemem, z którym stykają się także inne grupy. Thomas sądzi, że programy, które zapewniają szczególne względy jednej grupie, nie usuwają rzeczywistych przyczyn uprzedzeń i mogą w istocie prowadzić do pojawiania się dalszych uprzedzeń i nierówności.

³⁶ *Differences That Work*, pod red. Mary Gentile, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 1994, s. xii.

³⁷ Tamże, s. 40.

³⁸ ang. „role model” – wzór do naśladowania (przyp. Czytelnika)

Swoj pogląd na kierowanie różnorodnością podsumowuje w następujący sposób:

„W kraju, w którym dąży się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w gospodarce światowej, celem kierowania różnorodnością kulturową jest rozwijanie umiejętności przyjmowania, włączania i upelnomocniania rozmaitych ludzkich talentów tego najbardziej zróżnicowanego narodu na świecie. Taka jest nasza rzeczywistość. Musimy z niej uczynić naszą siłę”³⁹.

Stworzenie siły z różnorodności będzie koniecznością dla skutecznego menedżera, który w nadchodzącym stuleciu zamierza działać w gospodarce światowej. Menedżerowie, rozważając te zagadnienia – złożoną mozaikę kultur i wielokulturowości – muszą przebadać własne przekonania dotyczące różnorodności oraz sprawdzić, czy pozytywny stosunek do niej pomoże im w osiągnięciu większej efektywności.

PODSUMOWANIE

1. Określić główne elementy kultury organizacji.

Kultura jest nieodłączną częścią organizacji. Kultura organizacji stanowi odbicie tego, w jaki sposób ta organizacja pragnie radzić sobie ze swoim środowiskiem. Kultura istnieje na trzech poziomach: artefaktów, uznawanych wartości i podstawowych założeń.

2. Omówić związki między powodzeniem organizacji a jej kulturą.

Kultura organizacji wywiera wpływ na jej powodzenie. Wpływa bowiem na wewnętrzne oddziaływania wzajemne, a także na efektywność finansową.

3. Zdefiniować wielokulturowość i różnorodność według rozmaitych kryteriów.

Wielokulturowość odnosi się do różnaitości kultur, z których wywodzą się członkowie organizacji. Różnorodność dotyczy natomiast współistnienia ludzi wywodzących się z tych odmiennych kultur.

4. Dostrzec niektóre przeszkody w doprowadzeniu do wyczulenia kultury organizacji na wielokulturowość.

Aby kultura organizacji była wyczulona na wielokulturowość, musi zwalczać takie przeszkody, jak na przykład syndrom szklanego pułapu, molestowanie seksualne, syndrom obrotowych drzwi i dyskryminację ludzi starszych.

5. Wyróżnić niektóre sposoby zarządzania w wielokulturowym świecie.

W wielokulturowym świecie menedżerowie podejmują dodatkowe starania, aby zachęcić ludzi, wywodzących się z różnych kultur, do współdziału w realizowaniu wspólnych zamierzeń.

³⁹ Tamże, s. 41.

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie są główne elementy kultury organizacji i z czego wynikają?
2. Jaka jest zależność między powodzeniem korporacji a jej kulturą?
3. Omów, na czym polega przejęcie kontroli nad kulturą korporacji i z jakimi może się wiązać trudnościami.
4. Co to jest wielokulturowość i skąd powstała?
5. Jakie są niektóre bariery w dostosowaniu kultury korporacji do wielokulturowego świata?
6. Jakie są niektóre główne współczesne problemy dotyczące mniejszości rasowych i etnicznych w miejscu pracy?
7. Na czym polega molestowanie seksualne i jakie są jego skutki w miejscu pracy?
8. Pod jakimi względami zarządzanie w świecie wielokulturowym różni się od zarządzania przed erą wielokulturowości?

KLUCZOWE TERMINY

Kultura
Kultura organizacji
Artefakty
Uznawane wartości
Podstawowe założenia

Wielokulturowość
Syndrom szklanego pułapu
Molestowanie seksualne
Stereotyp
Luka zarobkowa
Syndrom obrotowych drzwi

ROZDZIAŁ

8

JAKOŚĆ

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1
wyjaśnić koncepcję kompleksowego zarządzania jakością (TQM);
- 2
opisać historię jakości;
- 3
omówić czternaście wskazań Deminga i inne układy odniesienia w dążeniach kierownictwa do osiągnięcia wysokiej jakości;
- 4
omówić rolę naczelnego kierownictwa w poprawie jakości;
- 5
omówić znaczenie benchmarkingu (analizy porównawczej) oraz skupienia uwagi na klientach w programach jakości;
- 6
wyjaśnić, w jaki sposób można wspierać pracowników w ich dążeniu do jakości.

Aby osiągać dzisiaj sukcesy, przedsiębiorstwa muszą się troszczyć o jakość. Jednym z najważniejszych zjawisk w ostatnich latach jest zwrócenie szczególnej uwagi na jakość. Bywa to nazywane „sterowaniem totalną jakością” i „kompleksowym zarządzaniem jakością” (Total Quality Management – TQM)¹. Ten rozdział ma na celu wyjaśnienie przyczyn takiego akcentowania jakości i opisanie głównych kierunków działania w „ruchu na rzecz jakości”.

DEFINIOWANIE JAKOŚCI

Czym jest wysoka jakość wykształcenia?”. Łatwo zadać to pytanie, ale trudniej znaleźć na nie odpowiedź. Wysoka jakość wykształcenia zależy od tego, jakie mamy cele i jak zamierzamy to wykształcenie wykorzystać. Na przykład wysoka jakość wykształcenia będzie inna, jeżeli chcemy je wykorzystać do objęcia stanowiska kierowniczego w małej firmie, a inna, jeżeli chcemy uzyskać stopień doktora filozofii. Definicja jakości wykształcenia zależy od charakteru związków z daną uczelnią – od tego, jaką się w niej pełni rolę – wykładowcy, studenta lub administratora, bądź od oczekiwań firmy zatrudniającej jej studentów i absolwentów. Ponadto w definicji jakości wykształcenia musimy uwzględnić to, że jest ono częścią pewnego systemu. Jakość niektórych elementów tego systemu może być wysoka, ale jeśli pozostałych będzie niższa, może to prowadzić do obniżenia ogólnej jakości wykształcenia. W tablicy 8-1 przedstawiono ćwiczenie dotyczące definiowania jakości.

Tablica 8-1

Definiowanie jakości: poglądy Czytelnika

1 Czy potrafisz wypełnić poniższy arkusz?

Wyrób	Producent wyrobu wysokiej jakości	Uzasadnienie oceny jakości
Sprzęt stereo		
Samochód		
Komputer		
Długopis		

2 A jak wypełnisz następny arkusz?

Usługi	Dostawca usług wysokiej jakości	Uzasadnienie oceny jakości
Bankowe		
Telekomunikacyjne		
Handlu detalicznego		

3 Czy potrafisz wymienić przykłady niezwykle wysokiej jakości wyrobów lub usług, z jakimi się zetknąłeś? Co spowodowało, że są przykładami wysokiej jakości?

¹ Jest wiele definicji tych terminów, a według niektórych autorów występują między nimi istotne różnice i odcienie. Jednakże w tym rozdziale będziemy je traktować jako równoznaczne.

Jakość:

jakość w miejscu pracy wychodzi poza definicję wyrobu lepszego od przeciętnego, kupowanego po korzystnej cenie; obecnie dotyczy skupiania się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach; oznacza to prawidłowe wykonywanie wszystkiego od początku, zamiast poprawiania popełnionych błędów

Jakość jest pojęciem złożonym. W całej teorii zarządzania stała się ona jedną z cech najpowszechniej uznanych za pożądane. W dzisiejszych przedsiębiorstwach naprawdę trwa rewolucja jakości. Chociaż ta troska o jakość ma źródła historyczne (które rozważymy niżej), na razie wystarczy stwierdzenie, że każde przedsiębiorstwo pragnie wysokiej jakości swoich wyrobów i usług, przez co rozumie się, że te wyroby i usługi są lepsze od przeciętnych, poziom ich skuteczności jest zgodny z potrzebami klientów i że ci ostatni mogą sobie na nie pozwolić.

Lloyd Dobyns i Clare Crawford-Mason rozmawiali z wieloma autorami wydawanych ostatnio prac na temat jakości i doszli do wniosku, że „między żadnymi z naszych rozmówców nie było pełnej zgodności co do definicji jakości”². Cytują Johna Stewarta, doradcę w firmie doradczej McKinsey: „Nie ma jednej definicji jakości. (...) Jakość to poczucie, że coś jest lepsze od czegoś innego. Definicja jakości zmienia się w trakcie życia, z pokolenia na pokolenie, zmienia się w zależności od poszczególnych aspektów ludzkiej działalności”³.

Przy tak niejasnej definicji, dlaczego przywiązuje się tak duże znaczenie do jakości? Zapewne przynajmniej niektóre z przedsiębiorstw lub dostawców, wymienionych przez Czytelnika w ćwiczeniu przedstawionym w tablicy 8-1, są organizacjami osiągającymi powodzenie, a ich powodzenie jest właśnie wynikiem dostarczania klientom wyrobów lub usług wysokiej jakości. Jednakże „jakość” w znaczeniu, w jakim posługujemy się nią w zarządzaniu, wychodzi poza naszą nieformalną definicję wyrobu lepszego od przeciętnego, kupowanego po korzystnej cenie. Oznacza też skupianie się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach. Oznacza ponadto prawidłowe wykonywanie wszystkiego od początku, zamiast popełniania błędów, a następnie ich poprawianie. Dzięki skupianiu się na prawidłowym wykonywaniu zadań od początku organizacje unikają wysokich kosztów związanych z naprawami.

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM):

nastawienie kultury organizacji na zadowolenie klientów przez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia; TQM wiąże się z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w organizacji, prowadzących do wysokiej jakości wyrobów i usług

Ostatnio Marshall Sashkin i Kenneth Kiser próbowali zdefiniować **kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)**, choć przyznają, że ich definicja nie uwzględnia wszystkich niuansów niezbędnych do pełnego zrozumienia zagadnienia⁴. Definicja stara się uchwycić istotę filozofii jakości według W. Edwardsa Deminga:

„Kompleksowe zarządzanie jakością oznacza, że kultura danej organizacji wyznacza i wspiera stałe dążenie do zadowalania klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia. Wiąże się to z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w organizacji, prowadzących do wyrobów i usług o wysokiej jakości”⁵.

Wielu ludzi postrzega zwracanie uwagi na jakość jako jedno z najważniejszych na dziś i na jutro zagadnień konkurencyjności. W istocie jakość może być jednym z podstawowych sposobów zwiększania przez menedżera wartości wyrobów i usług, by się wyróżniały wśród wyrobów i usług oferowanych przez konkurentów. Swojego czasu menedżerowie uważali, że konieczne jest dokonywanie wyboru między efektywnością a jakością. Uważali, że są to sprawy sprzeczne – zwiększanie jednego prowadzi do obniżenia drugiego. Jednakże dzisiaj skuteczni menedżerowie uważają efektywność i

² L. Dobyns, C. Crawford-Mason, *Quality or Else: The Revolution in the World of Business*, Houghton Mifflin, Boston 1991, s. 21.

³ Tamże, s. 18.

⁴ Klasycznym dziełem, będącym bestsellerem lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, była filozoficzna analiza istoty i znaczenia jakości autorstwa Roberta Pirsiga w: *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance (Zen a sztuka utrzymania motocykla)*.

⁵ M. Sashkin, K.J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993, s. 39.

jakość za dwie strony tej samej monety – takiej, która może zwiększać zyski i zapewniać lojalność klientów. Aby zrozumieć, jak ukształtowały się współczesne poglądy na jakość, musimy się cofnąć w czasie do chwili zakończenia II wojny światowej.

HISTORIA JAKOŚCI

Większość uczonych jest zgodna co do tego, że punkt zwrotny w historii jakości nastąpił w Japonii, tuż po zakończeniu II wojny światowej. Japoński przemysł był całkowicie zniszczony i musiał zostać odbudowany od podstaw. Pewna liczba Amerykanów pojechała do Japonii, by pomóc Japończykom w zbudowaniu nowoczesnych zakładów przemysłowych i pokierowaniu ich działalnością. Jeden z nich, Homer Sarahson, nauczył Japończyków stosowania statystyki do kontroli procesu produkcji. Jak sam mówi: „Moja koncepcja polegała na tym, że to wszystko stanowi system (...) Nie patrzy się na jedną fabrykę, patrzy się na system, w którym na wejściu są: twój projekt, cel, dla którego ta rzecz ma powstać, i wszystko to, czego potrzeba, żeby dotrzeć do klienta i dać mu to, co go zadowoli”⁶.

W. EDWARDS DEMING

Edwards Deming zyskał powszechne uznanie za swój wkład w rozwój powojennej Japonii. Deming pojechał do Japonii w 1950 r., gdzie nauczał metod statystycznej kontroli procesów, której twórcą był jego przyjaciel William Shewhart i inni badacze z Bell Laboratories. Jak na ironię, niewiele amerykańskich przedsiębiorstw przemysłowych poważnie traktowało teorie Shewharta. Koncepcja leżąca u podłoża **statystycznej kontroli procesu** jest bardzo prosta.

Statystyczna kontrola procesu:
metody pomiaru wahań oraz ciągłej poprawy procesów produkcji przed fazą końcowej kontroli jakości, stosowane w celu zapobiegania produkowaniu wyrobów z usterkami

STATYSTYCZNA KONTROLA PROCESU. Przypuśćmy, że mamy łożysko kulkowe o średnicy 15,0 mm. Najpierw musimy ustalić granice dopuszczalnej tolerancji. Na przykład maszyna wytwarzająca te łożyska może podlegać jakimś wibracjom, kiedy są w ruchu również inne maszyny. Niekiedy więc łożysko ma średnicę 15,2 mm. Czy takie łożysko będzie wystarczająco dobre, czy też musi mieć średnicę bardziej zbliżoną do 15,0 mm? Przypuśćmy, że w porozumieniu z klientami kupującymi te łożyska ustalimy, że dopuszczalne granice tolerancji wynoszą 0,15 mm. To oznacza, że możliwa do przyjęcia średnica łożyska musi się mieścić w granicach 14,85–15,15 mm.

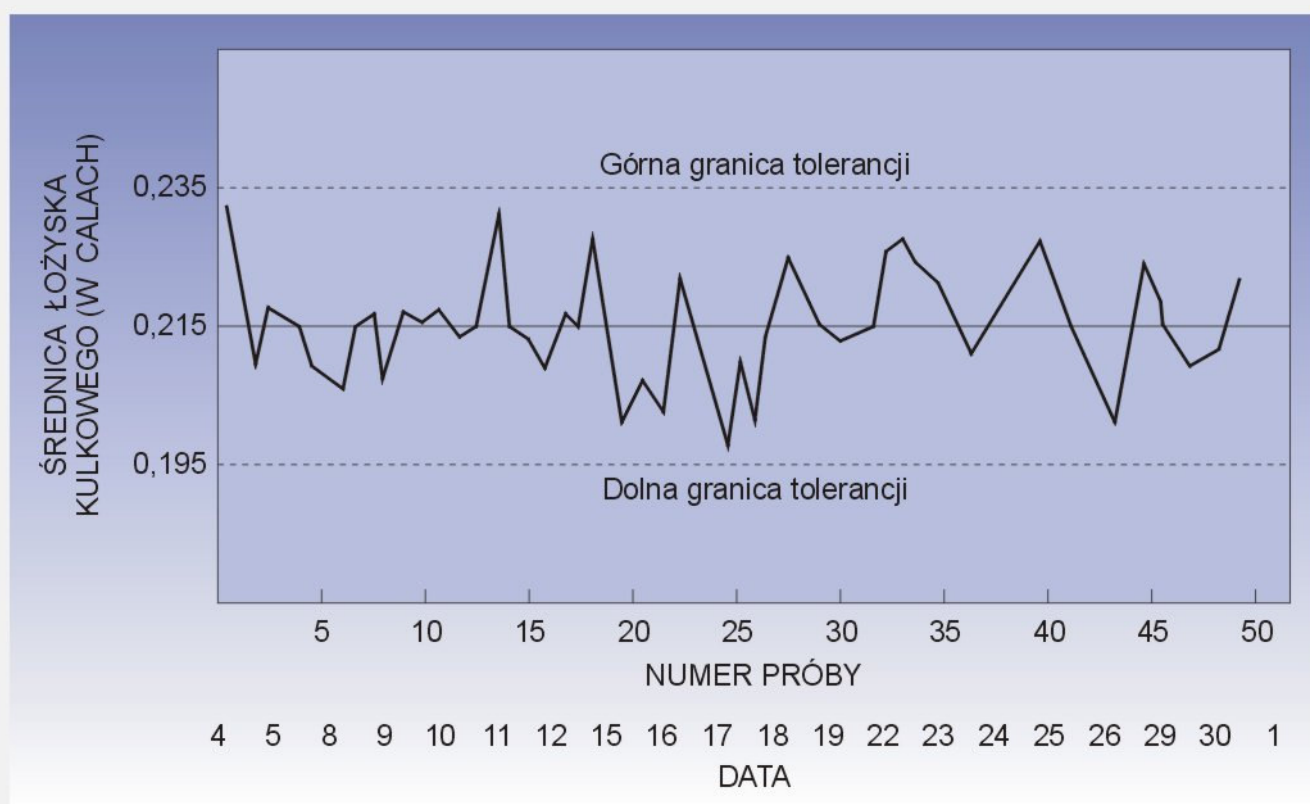
Jednym z możliwych sposobów postępowania byłoby produkowanie przez maszynę łożysk jednego po drugim. Następnie pracownik (zwany brakarzem) mierzyłby łożyska i uznawał za dobre te, które się mieszczą w granicach tolerancji, a wyrzucał powstałe na złom. Maszyna pracowałaby do chwili, aż uzyskano by dostateczną liczbę łożysk mieszczących się w granicach tolerancji. Jednakże taki sposób postępowania może być bardzo kosztowny.

Innym sposobem są okresowe pomiary wyprodukowanych łożysk i zapisywanie ich rozkładu w czasie. Obserwacja układu takich pomiarów często może nam bardzo wiele powiedzieć o tym, jak przebiega proces produkcyjny. Przy wykorzystaniu statystycznego wykresu kontroli jakości, takiego jak na rysunku 8-1, możemy ustalić, kiedy wahania w pomiarach wytworzonych jednostek sygnalizują wystąpienie jakiegoś problemu, a następnie poszukać przyczyn tego problemu, zanim zaczniesz wytwarzać łożyska w ogóle nie nadające się do wykorzystania.

⁶ L. Dobyns, C. Crawford-Mason, jw., s. 14.

Na rysunku 8-1 przyczynami wahań są być może wady materiału, wibracje maszyny albo skoki w natężeniu energii elektrycznej. Wykresy kontroli statystycznej pozwalają robotnikom i kierownikom uzyskać informacje potrzebne im do zlikwidowania trudności w procesie produkcyjnym, które mogłyby prowadzić do kosztownych błędów. Przy bardziej wyrafinowanych metodach kontroli jakości być może wprowadzilibyśmy udoskonalenia w procesie, ograniczające wahania w znacznie większym stopniu od tego, który jest potrzebny do utrzymania się w żądanych granicach tolerancji. Możemy też – ku naszemu zdziwieniu – przekonać się, że często taniej jest produkować łożyska o mniejszych odchyleniach niż o dużych odchyleniach od normy!

Rysunek 8-1 Wykres kontrolny



Źródło: M. Sashkin, K.J. Kiser, jw., s. 170.

Firma Hayes Industrial Brake, z Mequon w stanie Wisconsin, wytwarza hamulce do motocykli Harley-Davidson, które muszą spełniać surowe wymagania. Hayes stosuje system statystycznej kontroli produkcji (SKP) do ciągłej poprawy jakości. Każde stanowisko pracy otrzymuje arkusz statystycznej kontroli z wykazanymi wszystkimi testami jakości. Wyniki tych testów stanowią dane SKP, z których korzystają operatorzy w celu poznania naturalnych wahań w procesach pracy. Staranna kontrola i ciągłe ograniczanie wahań w procesie produkcji zmniejszają odpady i obniżają koszty wytwarzania. Firma wydała 8 tys. USD na wprowadzenie SKP, ale spodziewa się wielokrotnie większych korzyści w wyniku obniżenia kosztów i uznania przez klientów

lepszego jakości wyrobów. Już w ciągu 10 lat firma znacznie zmniejszyła wskaźnik zwrotów gwarancyjnych i podwoiła produkcję⁷.

ANGAŻOWANIE SIĘ ROBOTNIKÓW. Równie ważne jest to, aby techniki TQM stosować do usprawniania procesów produkcyjnych, a nie do obwiniania pracowników. Deming był przekonany, że robotnicy mogą dostrzegać wiele potrzebnych usprawnień, jeżeli będą mieli odpowiednią wiedzę i uzyskają wsparcie kierownictwa. Angażowaniu się pracowników powinno towarzyszyć stosowanie metod Shewharta. Deming połączył te koncepcje w zwarty system, a wielu uważa go za założyciela ruchu jakości. Japonia, doceniając to, co Deming zrobił dla odbudowy po wojnie jej systemu produkcyjnego, nazwała jego imieniem swoją najwyższą nagrodę za jakość. Prestiżowa nagroda Deminga, ustanowiona w 1951 r., jest traktowana jako symbol japońskiej troski o wysoką jakość.

JOSEPH JURAN

Mniej więcej w tym samym czasie do Japonii pojechał też inny Amerykanin, Joseph Juran. Juran także współpracował z Williamem Shewhartem i uczestniczył w opracowaniu koncepcji statystycznej kontroli procesu⁸. Niektórzy z japońskich przemysłowców korzystali z jego książki *The Quality Control Handbook* (*Podręcznik kontroli jakości*) i w 1954 r. zaprosili go do Japonii. Koncepcje Jurana i Deminga są zbliżone, ale różnią się one w poglądach na to, w jakim stopniu trzeba zmienić postępowanie kierownictwa, by stworzyć kompleksowe zarządzanie jakością.

Deming uważał, że skupienie uwagi na jakości wymaga rewolucyjnych przemian i głosił filozofię wdrażania wielkich zmian. Natomiast Juran jest przekonany, że zmiana, której celem jest osiągnięcie wysokiej jakości, może być wprowadzana tak jak inne przesunięcia w firmie – to znaczy przy wykorzystaniu istniejącego w organizacji systemu podejmowania decyzji i działania. Opisuje on m.in. „trylogię jakości”: planowanie jakości, kontrolę jakości i doskonalenie jakości, i wskazuje na jej podobieństwo do planowania finansowego, kontroli finansowej i zwiększania zysków – procesów, które menedżerowie dobrze znają. Juran przyznaje, że nie jest łatwo zarządzać, tak by osiągać wysoką jakość, i że wymaga to poważnych zmian, ale nie sądzi, aby wymagało to tak wielkiego wysiłku, jaki Deming uznawał za niezbędny.

KAORU ISHIKAWA

Prace Deminga i Jurana wywarły duży wpływ na usystematyzowanie poglądów na jakość i na odbudowę przemysłowej bazy Japonii. Ważną rolę odegrało też wielu specjalistów japońskich. Na przykład duże znaczenie dla Japonii miały prace Kaoru Ishikawy⁹. Uznaje się go za współtwórcę **kół jakości**, grup roboczych, w których robotnicy spotykają się, by omawiać propozycje udoskonaleń. Wiele amerykańskich przedsiębiorstw założyło koła jakości, licząc na to, że ułatwią im współzawodnictwo ze skutecznymi firmami japońskimi; nie zrozumiały jednak, że powodzenie Japończyków w stosowaniu kół jakości wynikało w dużej mierze z tego, że menedżerowie japońscy z czasem nauczyli się poważnie traktować propozycje robotników i pozwalali im wdrażać je do praktyki. Wiele amerykańskich firm nie zrozumiało też, że koła jakości pojawiły się dopiero po zaznajomieniu robotników i kierowników z narzędziami i filozofią osiągania jakości.

Koło jakości:
grupa robocza zbierająca się, aby omówić sposoby poprawy jakości i rozwiązywania problemów występujących w produkcji

⁷ T. Nickerson, *Total Quality Success with Continuous Quality Improvement*, „Quality”, czerwiec 1993.

⁸ L. Dobyns, C. Crawford-Mason, jw., s. 69–75.

⁹ Tamże, s. 76–83.

Ishikawa akcentował też skupianie całego wysiłku na klientach w dążeniu do kompleksowej jakości. Szedł nawet tak daleko, że proponował traktowanie następnego wydziału, do którego przekazuje się produkcję własnego działu, jako klienta. Takie podejście sprzyjało lepszemu komunikowaniu się i służebnej postawie jednego działu wobec drugiego, zamiast biurokratycznego dążenia do wywyższania własnego działu kosztem innych¹⁰.

CZTERNAŚCIE WSKAZAŃ DEMINGA

W rozdziale 1 wymieniliśmy czternastopunktowy system TQM opracowany przez Deminga. Ważne jest zrozumienie tych czternastu wskazań w ich kontekście. Deming był przekonany, że aby dążyć do jakości pod każdym względem, potrzebna jest zmiana filozofii organizacji. Potrzebne jest zatem potraktowanie jego systemu jako pełnej, wszechobejmującej filozofii zarządzania¹¹.

Podstawowym nakazem, leżącym u podstaw proponowanej przez Deminga metody przekształcenia zarządzania, jest nauczyć się żyć bez wrogów. Deming powiada, że lęk prowadzi do budowania barier przeszkadzających w doskonaleniu firmy. Odrzuca podstawowe założenie, że wysoka jakość oznacza wyższe ceny, i stwierdza, że **wytrwałość w dążeniach** – niezmiennie skupianie się na misji organizacji – połączona ze statystyczną kontrolą jakości i „radością pracy” prowadzi do nieustannej poprawy jakości i obniżania kosztów. Ponadto Deming uważa, że zadaniem kierownika jest wyszukiwanie i usuwanie **przyczyn** niepowodzenia, zamiast stwierdzania, że wystąpiło. Czternaście wskazań Deminga zmierza zatem do zmiany zachowań kierowników i pracowników, tak aby przedsiębiorstwa stały się wysoko efektywnymi dostawcami wyrobów i usług o niskim koszcie i dobrej jakości, a zarazem miejscami pracy, w których docenia się i wspiera wkład wszystkich członków organizacji¹².

WSKAZANIE 1: DOPROWADŹ DO WYTRWAŁOŚCI W DAŻENIU DO DOSKONALENIA WYROBÓW I USŁUG

Deming dowodzi, że kierownictwo musi na trwałe poświęcić się zagadnieniom jakości i zmienić punkt widzenia z krótkookresowego na długookresowy. Podstawowym dążeniem organizacji powinna być jakość, a nie zysk. Według Deminga zysk jest naturalną konsekwencją zmierzania do osiągnięcia wysokiej jakości.

Czternaście wskazań
Deminga – zob.
rozdział 1

Wytrwałość w dążeniach:
niezmiennie skupianie
uwagi na misji organizacji,
nastawionej na nieustanne
doskonalenie jakości
wyrobów i usług, co w
połączeniu ze statystyczną
kontrolą procesów
i „radością pracy” jest,
zdaniem Deminga,
warunkiem przetrwania

¹⁰ Oprócz wymienionych jest też wielu innych doradców i teoretyków, którzy opracowali układy odniesienia służące zrozumieniu ciągłego doskonalenia jakości. Zamiast ich wyjaśniania i przedstawiania różniących je niuansów omawiamy sprawy podstawowe. W następnym podrozdziale omawiamy 14 wskazań W.E. Deminga, które zyskały duże uznanie.

¹¹ Aby zrozumieć 14 wskazań Deminga, warto pamiętać, że Deming formułuje wiele z nich w kategoriach *zmiany* niezadowolających metod zarządzania, za jego życia powszechnie stosowanych w większości amerykańskich firm. Wiele tych wskazań nakłania menedżerów do zaniechania działań, które wykonywali od dłuższego czasu, i do zupełnie innego wykonywania swojej pracy. Często nazywał swoje 14 wskazań „czternastoma obowiązkami kierownictwa”.

¹² Można wyrazić te 14 wskazań na wiele sposobów. Posługujemy się tutaj sformułowaniami zaczerpniętymi z artykułu W.E. Deminga, *Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management (Doskonalenie jakości i efektywności dzięki działaniom kierownictwa)*, „National Productivity Review” 1, zima 1981/1982, s. 12–22.

WSKAZANIE 2: PRZYJMIJ NOWĄ FILOZOFIĘ ZA SWOJĄ

Według Deminga świadomość tego, że znajdujemy się w nowej erze, w której ciągle doskonalenie jakości jest warunkiem przetrwania, wynika z wytrwałości w dążeniach. Kierownictwo musi odrzucać gorsze materiały, kiepskie wykonawstwo, wadliwe wyroby i niedbałe usługi. Nie wystarczy, że ogranicza się braki; trzeba je wyeliminować. Deming zauważa: „Wiarygodna obsługa obniża koszty. Opóźnienia i błędy zwiększają koszty”¹³. Należy zlikwidować dotychczasowy system i zastąpić go nowym. Nowa kultura wymaga poparcia ze strony wszystkich pracowników i powinna odzwierciedlać zaangażowanie w jakość.

WSKAZANIE 3: NIE POLEGAJ NA MASOWEJ KONTROLI JAKOŚCI

Deming wskazuje, że wystąpienie błędów jest równoznaczne z obniżeniem sprawności i efektywności. Należy zatem zastąpić masową kontrolę jakości, służącą do wychwytywania błędów po ich popełnieniu, tworzeniem jakości od samego początku. Ustawiczne doskonalenie procesu zmniejsza liczbę popełnianych błędów i napraw, a tym samym obniża powstające wtedy koszty. Wytwarzanie wyrobów wysokiej jakości zwiększa też zadowolenie pracowników, gdyż daje im poczucie sukcesu i pozwala na odczuwanie dumy ze swej pracy – nikt nie lubi produkować tandety.

WSKAZANIE 4: PRZESTAŃ ZAMAWIAĆ JEDYNNIE NA PODSTAWIE CENY

Deming zachęca firmy do zaniechania wrogości w stosunkach z dostawcami i do nawiązywania z nimi związków długookresowych. Argumentuje, że cena nie jest ważna aż do chwili, gdy się ją powiąże z jakością zakupu. Narzędzia statystyczne są firmom bardzo potrzebne do oceny jakości kupowanych części i jakości pracy dostawców.

General Motors korzysta z technik komputerowych do utrzymywania bliskich związków ze swoimi dostawcami. Koncern i liczni jego dostawcy działają niemal jak jedna firma. GM przyłączył dostawców do swojej wewnętrznej organizacji za pomocą sieci komputerowych, w wyniku czego zacierają się różnice między nimi a GM. I chociaż GM oraz jego dostawcy są nadal odrębnymi osobami prawnymi, dzięki łączom komputerowym stają się w praktyce jedną korporacją. Ponadto powiązania te zwiększają efektywność dzięki oszczędności czasu, zmniejszeniu liczby błędów i wyeliminowaniu dokumentów, takich jak pisemne zamówienia i faktury. System powoduje też zmniejszenie liczebności personelu administracyjnego¹⁴.

Deming zachęca przedsiębiorstwa do poprawy stosunków z dostawcami między innymi przez utrzymywanie partnerskich związków, opartych na zaufaniu, z jednym dostawcą. Na przykład firma Procter & Gamble wykorzystuje metodę jednego źródła do poprawy jakości. Doświadczalne partie leków dla firmy muszą być badane na sterylność

¹³ W.E. Deming, *Quality, Productivity, and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass. 1982.

¹⁴ P.G.W. Keen, *Redesigning the Organization Through Information Technology*, „Planning Review”, maj-czerwiec 1991, t. 19, nr 3, s. 4–9.

przed ich przekazaniem do badań klinicznych. Badania na sterylność są przeprowadzane przez niezależnych zleceńbiorców. Przed wprowadzeniem metod TQM Procter & Gamble zlecał badania pięciu czy sześciu wykonawcom. Obecnie prowadzi negocjacje z jednym, wybranym zleceńbiorcą, oszczędzając między innymi na kosztach transportu i administracyjnych.

WSKAZANIE 5: STALE I WCIAŻ DOSKONAL PROCES PRODUKCJI I OBSŁUGI

Według Deminga nigdy się nie kończy obowiązek wyszukiwania metod poprawy jakości przez kierownictwo. Uważa on, że doskonalenie jakości następuje w wyniku analizy samego procesu, a nie w wyniku wyszukiwania braków, i dlatego doskonalenie procesu produkcji jest obowiązkiem kierownictwa. Pod tym względem współczesne skupianie uwagi na reengineeringu korporacji jest zgodne z naukami Deminga.

Reengineering – zob.
rozdział 6

WSKAZANIE 6: WPROWADŹ NOWOCZESNE METODY SZKOLENIA NA STANOWISKU PRACY

W opinii Deminga szkolenie wykracza poza samo nauczanie pracowników, jak mają się posługiwać narzędziami doskonalenia jakości, takimi jak na przykład statystyczna kontrola jakości. Szkolenie daje też pewność, że robotnicy mają dostateczną wiedzę i umiejętności do wykonywania zadań, za które są odpowiedzialni.

W Will-Burt Company, małej firmie przemysłowej w Orrville w stanie Ohio, naczelny dyrektor, Harry Featherstone, wprowadził wszechstronny program szkolenia pracowników, by obniżyć wysoki udział odrzutów w produkcji części (wynoszący około 35%). Featherstone dostrzegł, że wielu pracowników ma kłopoty z opanowaniem podstawowych umiejętności potrzebnych w ich pracy, jak na przykład z odczytywaniem rysunków technicznych. Początkowo zorganizowano dobrowolne kursy elementarnej matematyki i czytania rysunków technicznych. Z czasem wprowadzono obowiązkowy, wszechstronny program szkolenia. Wydajność znacznie wzrosła¹⁵: koszt poprawek obniżył się o 500 tys. USD rocznie, a czas pracy przeznaczony na ich dokonywanie zmniejszył się z 2 tys. rbg (roboczo-godzin) miesięcznie w połowie lat osiemdziesiątych do 400 rbg w 1988 r.

WSKAZANIE 7: ZAPEWNIJ PRZYWÓDZTWO

Deming mówi, że tradycyjna działalność pracowników nadzoru jest niewystarczająca. Twierdzi, że ograniczają się oni jedynie do mówienia robotnikom, co mają robić, i do upewniania się, czy to robią. Rozdzielają kary i nagrody, a w razie potrzeby narzucają dyscyplinę. Nie traktują swojej pracy jako sprawowania przywództwa. Natomiast prawdziwi przywódcy zaczynają od przyjęcia założenia, że pracownicy zamierzają możliwie dobrze pracować, i starają się pomagać robotnikom w pełnym wykorzystywaniu ich potencjału. W wypadku kierowników niższych szczebli oznacza to konieczność szkolenia robotników i jego organizowania.

¹⁵ *A Little Education Goes a Long Way*, "Small Business Reports", grudzień 1993, s. 50–55.

Naczelne kierownictwo musi zaś współdziałać w opracowaniu i wdrożeniu wizji strategicznej, obejmującej kulturę kompleksowego zarządzania jakością, oraz dbać o to, by jego własne zachowania demonstrowały wartości wspierające taką kulturę.

WSKAZANIE 8: WYELIMINUJ LĘK

Deming uważa za ważne, aby lęk nie powstrzymywał pracowników od zadawania pytań, zgłaszania problemów i wyrażania swoich myśli. Aby pracownicy mogli skutecznie dążyć do osiągnięcia wysokiej jakości na stanowisku pracy, muszą się czuć bezpieczni. Zasadniczą sprawą jest kultura otwartości, w której ludzie nie boją się mówić prawdy.

Eliminacja lęku przed wypowiedzianiem się może zawierać element etyczny. Wielu teoretyków uważa, że zwłaszcza w dzisiejszych czasach nasilonej konkurencji potrzebne jest jawne przekazywanie norm etycznych i zdecydowane działania wymuszające ich przestrzeganie. W ten sposób firma demonstrowa swoje zaangażowanie w zagadnienia etyczne, wiążące się z otwartością. Jak powiada Kenneth Andrews: „Praktyka zarządzania wymaga dłuższego okresu do wyrobienia sobie własnego zdania. Menedżerowie muszą we własnej woli, doświadczeniu i rozsądku znajdować zasady, które zastosują w rozstrzyganiu sprzecznych postulatów. Mądrzy ludzie przedstawiają swoje poglądy innym, ponieważ swobodna dyskusja nad problemami ukazuje nieoczekiwane aspekty etyczne i ujawnia różne punkty widzenia, które należy brać pod uwagę”¹⁶.

WSKAZANIE 9: PRZEŁAMUJ BARIERY MIĘDZY RÓŻNYMI SŁUŻBAMI

Deming uważa, że istnienie barier między działami funkcjonalnymi obniża efektywność. Pracownicy mogą zwiększyć swoją efektywność, wzajemnie się od siebie ucząc i koordynując swoje wysiłki niezależnie od funkcjonalnej specjalności. W tradycyjnych strukturach organizacyjnych występuje skłonność do rywalizacji między działami. Według Deminga pracownicy wiedzą, że niezależnie od swojej specjalności mają wspólne cele nadrzędne. Rywalizować należy z innymi organizacjami, a nie w obrębie własnej organizacji.

WSKAZANIE 10: ZREZYGNUJ Z HASEŁ I SLOGANÓW ADRESOWANYCH DO PRACOWNIKÓW

Deming twierdzi, że ustawiczne doskonalenie jako cel ogólny powinno zastąpić rzekomo motywujące czy zachęcające napisy, slogany i hasła. Krytykuje firmy, usiłujące motywować pracowników przez głośniki lub za pośrednictwem wydawnictw propagandowych, gdyż pracownicy odczuwają jedynie frustrację, gdy zachęca się ich do robienia tego, co uniemożliwia im istniejący system zarządzania.

¹⁶ K.R. Andrews, Ethics in Practice, "Harvard Business Review", wrzesień-październik 1989, s. 104.

WSKAZANIE 11: ZREZYGNUJ Z ILOŚCIOWYCH ZADAŃ PLANOWYCH

Deming jest zwolennikiem odrzucenia zadań ilościowych, gdyż często skłaniają one pracowników do pogoni za ilością kosztem jakości. Zamiast ślepo dążyć do wykonania zadań ilościowych, firmy powinny skupiać uwagę na zagadnieniach jakości.

WSKAZANIE 12: USUŃ PRZESZKODY NA DRODZE DO DUMY Z JAKOŚCI PRACY

Deming twierdzi, że należy zrezygnować z dorocznych ocen pracowników. Jeżeli, jak zakłada Deming, ludzie z natury chcą dobrze pracować, to nie potrzeba im takich systemów motywacyjnych. Potrzebują natomiast pomocy w przezwyciężaniu przeszkód wynikających z niedostatków materiałów, sprzętu i szkolenia. Systemy, usiłujące wymusić efektywność przez to, że pracownicy czują się stale osądzani, oceniani i porównywani z innymi, należy zastąpić systemami zmierzającymi do usuwania takich przeszkód.

WSKAZANIE 13: WPROWADŹ INTENSYWNY PROGRAM OŚWIATY I SZKOLENIA

Deming kładzie nacisk na szkolenie. To obejmuje gruntowne zapoznanie z narzędziami i metodami kontroli jakości, a ponadto nauczanie pracy w zespole i filozofii TQM.

WSKAZANIE 14: DZIAŁAJ, BY DOKONAĆ PRZEKSZTAŁCENÍ

Według Deminga cała organizacja musi współdziałać, by kultura wysokiej jakości była skuteczna. Kiedy naczelne kierownictwo opracuje i wdroży taką strategię, pracownicy mogą następnie współdziałać w dążeniu do kultury kompleksowej jakości.

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ (TQM): PODSTAWOWE KONCEPCJE

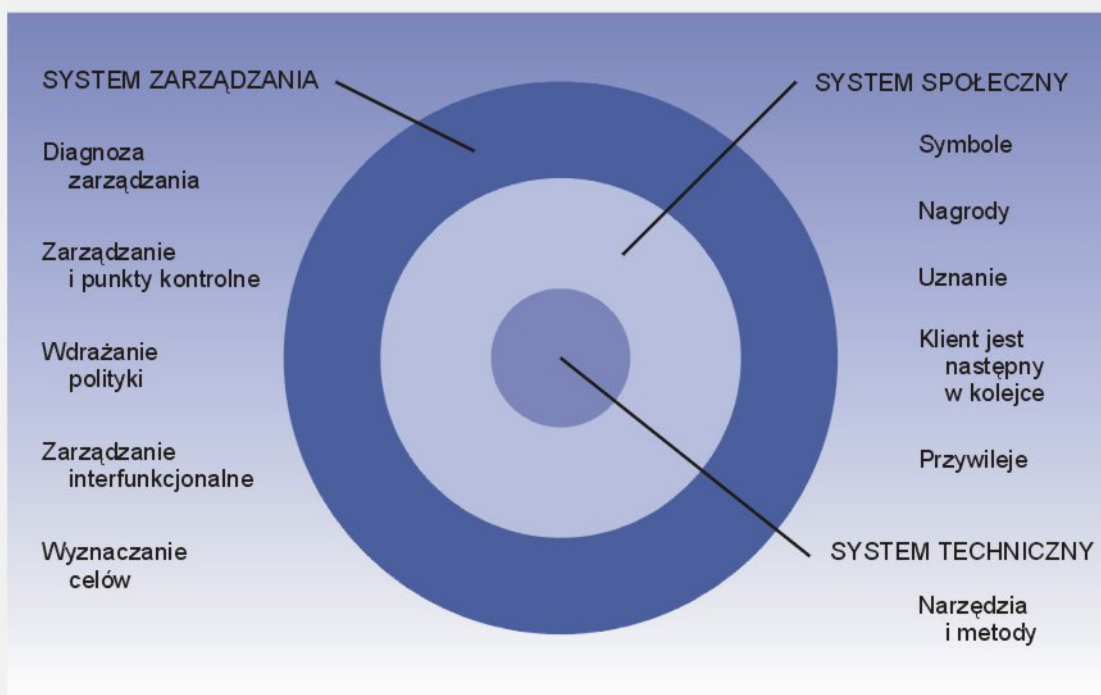
Deming, Juran i inni mają własne szczegółowe poglądy na kompleksowe zarządzanie jakością. Można jednak wyodrębnić pięć koncepcji, wspólnych dla tych poglądów i mających zastosowanie do wszystkich metod TQM. Są to:

1. podejście systemowe,
2. narzędzia TQM,
3. skupianie uwagi na klientach,
4. rola kierownictwa,
5. uczestnictwo pracowników.

PODEJŚCIE SYSTEMOWE

Warunkiem kompleksowego zarządzania jakością jest systemowe traktowanie organizacji. Dobyns i Crawford-Mason określają trzy systemy, za które menedżerowie ponoszą odpowiedzialność: system społeczny, czyli kulturowy, system zarządzania i system techniczny. Systemy te przedstawiono na rysunku 8-2.

Rysunek 8-2 Trzy systemy, za które menedżerowie ponoszą odpowiedzialność



Źródło: L. Dobyns, C. Crawford-Mason, jw.

System:
w organizacji –
funkcje lub działania
współpracujące,
aby osiągnąć cele
organizacji

System to „ciąg funkcji lub działań (...) w obrębie organizacji, współpracujących, aby osiągnąć jej cele”¹⁷. Części systemu muszą się wzajemnie wspomagać. Ludzie muszą współpracować dla dobra całego systemu albo nastąpi „suboptymalizacja”. Kiedy poszczególne części organizacji nie wspomagają innych jej części, to organizacja nie może się skupić na kompleksowym zarządzaniu jakością. Zadanie kierownictwa polega na doprowadzeniu do tego, aby wszyscy koncentrowali się na celach systemu.

System społeczny:
zbiór przekonań
i wynikających z nich
zachowań wspólnych
dla całej organizacji;
zwany też systemem
kulturowym

System społeczny, zwany też systemem kulturowym, to, jak wskazaliśmy w rozdziale 7, zbiór przekonań i wynikających z nich zachowań wspólnych dla całej organizacji¹⁸. Niektóre firmy rozpoczynają wdrażanie swoich inicjatyw jakościowych od dążenia do zmian systemu kulturowego.

¹⁷ L. Dobyns, C. Crawford-Mason, jw., s. 143.

¹⁸ J.W. Spechler, *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, Berrett-Kohler Publishers, San Francisco 1993, s. 10.

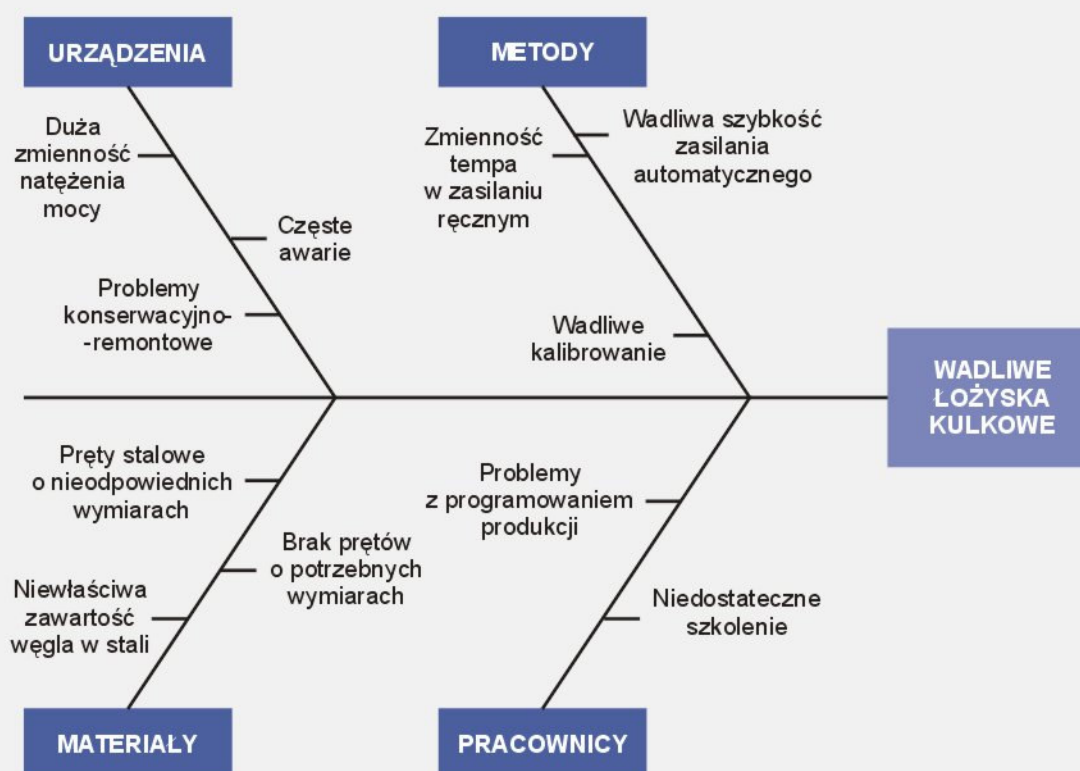
System techniczny:
takie czynniki, jak technika i infrastruktura materialna oraz inwestycje kapitałowe, niezbędne do osiągnięcia celów organizacji

System zarządzania:
proces gospodarowania zasobami ludzkimi i materialnymi organizacji

System techniczny „składa się z takich czynników, jak stosowane technologie i infrastruktura (w tym rozwiązania ergonomiczne, oprogramowanie i sprzęt komputerowy oraz inwestycje kapitałowe potrzebne do wypełnienia misji firmy)”¹⁹.

System zarządzania „wyznacza efektywność procesów, za pośrednictwem których organizacja zarządza swoimi zasobami ludzkimi i materialnymi”²⁰. Ciągłe doskonalenie jakości i upewnocnienie pracowników prowadzi do zmniejszania, a nie do zwiększania działów kontroli jakości. Wszyscy, od robotników w zakładzie produkcyjnym do członków naczelnego kierownictwa, ponoszą odpowiedzialność za doskonalenie jakości. Działy kontroli jakości zazwyczaj mierzą jakość, sprawdzając ją na końcu procesu wytwarzania. TQM oznacza, że robotnicy zwracają uwagę na jakość w każdej fazie procesu produkcyjnego, a kierownicy wyszukują przyczyny odchyłeń. Entuzjaści automobilizmu uważają samochody BMW za jedne z najlepiej zaprojektowanych i najlepiej wykonanych samochodów na świecie. Liczba pracowników działu jakości BMW zmniejszyła się w latach 1976–1991 z 1200 do 65; jednocześnie jakość samochodów wzrosła.

Rysunek 8-3 Wykres rybiej ości



Źródło: M. Sashkin, K.J. Kiser, jw., s. 39.

¹⁹ Tamże, s. 11–12.

²⁰ Tamże, s. 12.

NARZĘDZIA TQM

Wykres rybiej ości:
wykres służący do
usystematyzowania
i przedstawienia możliwych
przyczyn problemu
lub zjawiska; zwany też
*wykresem przyczyn
i skutków* lub *wykresem
Ishikawy*

Benchmarking
(analiza porównawcza
z najlepszymi):
proces wyszukiwania
najlepszych cech cudzych
wyrobów, technologii
i usług w celu
wykorzystania ich
do doskonalenia własnych
wyrobów, technologii
i usług

Wspomnieliśmy już o statystycznej kontroli jakości jako o ważnym narzędziu i zasadniczej metodzie poznawczej w kierowaniu jakością. Są też inne, równie ważne narzędzia. Kaoru Ishikawa spopularyzował sposób przedstawiania wpływu różnych czynników na osiąganie dobrych lub złych wyników w postaci **wykresu rybiej ości**, zwanego też **wykresem przyczyn i skutków** lub **wykresem Ishikawy**.

Na rysunku 8-3 pokazano taki wykres, ułatwiający usystematyzowanie możliwych przyczyn wystąpienia problemu.

Innym narzędziem kompleksowego zarządzania jakością jest **benchmarking**²¹ (analiza porównawcza z najlepszymi), który polega na porównywaniu cech własnych wyrobów lub usług z cechami najlepszych na świecie. Xerox stosuje tę analizę porównawczą do podnoszenia jakości swoich wyrobów i obsługi klientów.

SKUPIANIE UWAGI NA KLIENTACH

Wiele dawniejszych prób poprawy jakości kończyło się niepowodzeniem właśnie dlatego, że menedżerowie fascynowali się narzędziami doskonalenia jakości. Poświęcali wiele czasu na tworzenie wykresów, statystyczną kontrolę procesów i benchmarking. Jeżeli jednak punktem wyjścia nie są potrzeby klientów, to stosowanie narzędzi doskonalenia jakości może prowadzić do wytwarzania wyrobów, których nikt nie chce kupować. Joseph Juran zdefiniował jakość jako „nadawanie się do użytku” – nadawanie się wyrobu do zaspokojenia rzeczywistych potrzeb klientów. Juran uważa, że dzięki skupianiu się na rzeczywistych potrzebach klientów menedżerowie i robotnicy mogą poświęcać swoje wysiłki na to, co jest naprawdę ważne.

Ford Motor Co. zainstalował ogólnokrajowy bezpłatny telefoniczny system obsługi klientów, żeby na bieżąco znać stopień ich zadowolenia. Zrezygnowano przy tym z linii telefonicznych regionalnych ośrodków obsługi klientów, które irytowały klientów powolnym czasem reakcji i częstym występowaniem sygnałów zajętości. Zadowolenie klientów opłaca się. Kierownictwo Ford Motor Co. szacuje, że przyciągnięcie nowego klienta kosztuje firmę pięć razy więcej niż utrzymanie dawnego²².

Budzące podziw wyniki przyniosło skupianie uwagi koncernu Toyota na zadowoleniu klientów. Chociaż sprzedaż amerykańskich samochodów w USA malała, udział Toyoty w rynku wzrastał. Zwiększanie zadowolenia klientów zaczęło się od poważnego zaangażowania naczelnego kierownictwa Toyoty. Wprowadzono plan strategiczny, nazwany „sposobem działania Toyoty”, przewidujący „zaangażowanie się w doskonałość, dbałość o najwyższą jakość oraz troskę o ludzi opartą na komunikowaniu się i współpracy”. Koncern stworzył też służbę obsługi klientów na szczeblu centrali korporacji, podlegającą bezpośrednio naczelnemu kierownictwu. Powołano ośrodek pomocy dla klientów, którego podstawowym zadaniem jest mierzenie stopnia zadowolenia klientów. Czterdziestu pracowników tego ośrodka przeprowadza rocznie ponad 300 tys. rozmów telefonicznych. Ponadto firma powołała „aktywnych dealerów” (action dealers), mających obowiązek załatwiania reklamacji klientów. Dealer taki ma dwa dni na skontaktowanie się z klientem i 15 dni na rozwiązanie problemu. Toyota wywiera nacisk na mało skutecznych dealerów,

²¹ Polskim odpowiednikiem tego terminu, który już znajduje zastosowanie w Polsce w brzmieniu oryginalnym, byłaby również „przymiarka” w znaczeniu „przymierzania się do najlepszych” (przyp. tłum.).

²² F. Rose, R. Lewis, *Now Quality Means Service Too*, „Business Week”, 22 kwietnia 1991, s. 97.

włączając ich do „programu 20 najsłabszych”. Dealerzy z tej grupy muszą przedkładać centrali swoje plany działania na rzecz poprawy jakości obsługi klientów.

ROLA KIEROWNICTWA

Wielu menedżerów zakłada na wstępie, że jeżeli występuje problem z jakością, to winę ponosi jakaś określona osoba (kierownik lub robotnik). Jedną z cech filozofii kompleksowego zarządzania jakością jest kwestionowanie tego założenia. Przyjmuje się w niej, że źródła problemów jakości należy szukać w sali konferencyjnej rady nadzorczej i w gabinetach członków naczelnego kierownictwa oraz innych osób, nie traktujących sprawy jakości z należytą powagą. Na przykład Deming uważa, że do czasu rozpoznania systemu, będącego przyczyną określonego błędu w jakości, kierownictwo nie jest w stanie wykonać swoich zadań. Zadaniem każdego menedżera jest wyszukiwanie i usuwanie **przyczyn błędów**, a nie jedynie wykrywanie błędów po ich wystąpieniu i obarczanie za nie kogoś winą. Zapewne najśłynniejszym powiedzeniem Deminga jest to, że 85% problemów każdej organizacji ma swoje źródła w systemach, a jedynie 15% u robotników.

Kiedy go zapytano, dzięki czemu Ford osiągnął tak duże postępy w jakości, Deming odpowiedział, że członkowie zarządu koncernu uznali jakość za swoje najważniejsze zadanie i odpowiednio do tego podjęli działania²³. W firmie Motorola, ówczesny dyrektor naczelny, Robert Galvin, ustalił, że pierwszym punktem porządku dziennego wszystkich posiedzeń zarządu firmy będą sprawy jakości. Wychodził wkrótce po ich omówieniu, przed informacjami na temat finansowej efektywności firmy. Galvin twierdzi, że połowę swojego czasu poświęcał sprawom jakości. Dawny dyrektor naczelny Xerox, David Kearns, mimo protestów pionu sprzedaży, wstrzymywał wprowadzenie na rynek nowych wyrobów, jeżeli występowały w nich najdrobniejsze usterki jakościowe. Roger Milliken, dyrektor naczelny Milliken & Co., zapewniał wszechstronne przeszkolenie członków naczelnego kierownictwa, w tym samego siebie, w sprawach jakości, zanim przystępowano do szkolenia pracowników niższych szczebli²⁴.

UCZESTNICTWO PRACOWNIKÓW

Zaangażowanie i uwaga naczelnego kierownictwa jest koniecznym warunkiem skuteczności TQM w dowolnej organizacji, ale nie przyniesie wiele bez uppełnomocnienia pracowników. **Uppełnomocnienie** jest nazwą istotnej zmiany wprowadzanej w firmach. Oznacza ono, że pracownicy mogą podejmować decyzje na wszystkich szczeblach organizacji bez konieczności pytania kierowników o zgodę. Pomysł jest całkiem prosty: ludzie, którzy wykonują dane zadanie, czy to polegające na obsłudze skomplikowanej maszyny, czy też na świadczeniu prostych usług, mogą najskuteczniej ustalić, jak je najlepiej wykonywać. Jeżeli zatem istnieje możliwość usprawnienia danej pracy lub systemu, którego ta praca jest częścią, ludzie powinni ją wprowadzać bez konieczności proszenia o zezwolenie.

Nowe zakłady General Motors „Saturn” w Tennessee są przykładem wszechstronnego działania koncernu na rzecz wygrywania z japońskimi konkurentami dzięki wprowadzeniu amerykańskiego systemu kompleksowego zarządzania jakością. Decyzje są podejmowane przez zespoły tych ludzi, których bezpośrednio dotyczą. Każda decyzja musi uzyskać poparcie co najmniej 70% członków zespołu; jeżeli tego się nie osiągnie, zainteresowani muszą przygotować dalsze informacje na kolejną

Uppełnomocnienie:
przekazanie poszczególnym osobom uprawnień, wiedzy i zasobów, umożliwiających im osiągnięcie celów roboczych

²³ T. DeCarlo, *The Gospel According to Deming*, „San Francisco Chronicle”, 6 stycznia 1991, s. 9.

²⁴ D.A. Garvin, *How the Baldrige Really Works*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień 1991.

naradę. Jeżeli zakład nie zrealizuje swoich celów jakościowych, wszyscy jego członkowie, łącznie z menedżerami, mogą stracić do 20% płacy. Za wyniki lepsze od ustalonych celów pracownicy mogą otrzymać dodatkowe nagrody²⁵.

NAGRODA BALDRIDGE'A

Nagroda Baldridge'a:
nagroda przyznawana
korporacjom przemysłowym
i usługowym oraz małym
przedsiębiorstwom
za wybitne osiągnięcia
w dziedzinie jakości;
jest najwyższym
wyróżnieniem tego typu
przyznawanym w USA

Wzrost zaangażowania w jakość w USA znajduje wyraz w Krajowej Nagrodzie za Jakość im. Malcolma Baldridge'a (Malcolm Baldrige National Quality Award), zwanej popularnie **nagrodą Baldridge'a** albo po prostu „Baldridge'em”. Nagroda ta, której nazwa wywodzi się od nazwiska jednego z poprzednich sekretarzy handlu USA, została ustanowiona w 1987 r. w celu wyróżniania przedsiębiorstw za wybitne osiągnięcia w dziedzinie doskonalenia jakości. Odrębne nagrody przyznaje się firmom przemysłowym, usługowym i drobnej wytwórczości. Jest to najwyższe wyróżnienie, jakie w tej dziedzinie może uzyskać firma w USA.

Kandydatów ocenia się według kryteriów z siedmiu głównych dziedzin: przywództwa; skuteczności zbierania i analizowania informacji; planowania; wykorzystania zasobów ludzkich; kierowania procesem jakości; jakości operacji i ich wyników; skupiania uwagi na klientach i ich zadowoleniu. Kandydatów wybiera się na podstawie pisemnych zgłoszeń. Następnie zespół inspektorów obserwuje operacje firmy i przeprowadza rozmowy z pracownikami i kierownikami wszystkich szczebli. Wśród dotychczasowych laureatów są między innymi: Motorola, Federal Express, Grupa Wyrobów i Systemów dla Firm Korporacji Xerox, Solectron i dwie filie AT&T.

Nagroda Baldridge'a stanowi powszechną zachętę dla menedżerów do skupiania uwagi na sprawach jakości i metodach jej doskonalenia. Ogólny wpływ tej nagrody ma dużo większe znaczenie niż kilka innych przyznawanych corocznie nagród. Reimann zauważył: „Trudno sobie wyobrazić, aby inspekcja związana z nagrodą Baldridge'a mogła działać destrukcyjnie na jakąś firmę. Zaletą Baldridge'a jest konieczność dokonania samooceny i wprowadzenia programu samodoskonalenia, nie jest to bowiem nagroda oparta na wymyślnych kryteriach”. Wiele firm, które nie zamierzają ubiegać się o nagrodę, wykorzystuje wytyczne do zgłaszania kandydatury jako wskazówki do własnych programów doskonalenia jakości, a laureatów uważa za modele. Patrick Mene, dyrektor do spraw jakości w sieci hoteli Ritz-Carlton, powiada: „Baldridge to mapa drogowa, pomocna w doskonaleniu jakości. Pomaga wyznaczyć wartości i wskazuje na powiązania przyczynowo-skutkowe między wysoką jakością usług, zadowoleniem klientów, wyższą efektywnością i zwiększonymi zyskami”.

Juran, który określił TQM jako „działania potrzebne do osiągnięcia jakości światowej klasy”, stwierdził, że kryteria nagrody Baldridge'a są najpełniejszym wykazem tych działań²⁶.

CZAS I WZAJEMNE STOSUNKI

Zwracaliśmy uwagę na to, w jaki sposób praca kierownictwa i kierowników wiąże się z czasem i wzajemnym stosunkami. Innym sposobem wyjaśnienia rewolucji TQM jest stwierdzenie, że skupia ono uwagę na nowym rozumieniu czasu i wzajemnych stosunków. Prawidłowe wykonanie zadania za pierwszym razem wymaga ponoszenia nakładów na znajomość systemów oraz stworzenia ludziom warunków do ustawicznego doskonalenia procesów. Zwiększenie liczby wytwarzanych wyrobów jest możliwe przez skoncentrowanie uwagi na tym, ile można wyprodukować w jednostce

²⁵ K. Doyle, *Can Saturn Save GM?*, „Incentive” grudzień 1992, s. 30–37.

²⁶ J.M. Juran, *The Upcoming Century of Quality*, przemówienie na dorocznym kongresie ASQC, Las Vegas, 24 maja 1994.

czasu; kompleksowe zarządzanie jakością wymaga jednocześnie skoncentrowania uwagi na podnoszeniu jakości tego, co się wytwarza. Wynikiem tego odmiennego rozumienia czasu jest zazwyczaj większa ilość i lepsza jakość.

Nowe rozumienie czasu wiąże się też z ponownym przemyśleniem, które stosunki w organizacjach są najważniejsze. Przede wszystkim trzeba przemyśleć stosunki z pracownikami. Według filozofii TQM pracownicy pragną większej odpowiedzialności, chcą się uczyć i doskonalić, chcą się wykazać mistrzostwem i osiągnięciami. Odbiega to daleko od obrazu pracowników jako tych, którym trzeba pomagać i których trzeba zachęcać do wytwarzania wyrobów i usług wysokiej jakości.



Poza rok 2000

TOM PETERS I „POZA JAKOŚĆ”

W niedawno wydanej, pobudzającej do myślenia książce *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations* (Seminarium Toma Petersa: zwariowane czasy wymagają zwariowanych organizacji) „guru” zarządzania, Tom Peters, rzucił menedżerom wyzwanie, aby jeszcze bardziej twórczo myśleli o koncepcjach dynamicznego zaangażowania, które omawialiśmy w rozdziałach od 3 do 8. Wymienia dziewięć obszarów, w których menedżerowie powinni wychodzić poza obecny sposób myślenia, i twierdzi, że „zwariowane czasy wymagają zwariowanych organizacji”²⁷. W tablicy 8-2 przytoczyliśmy spis treści książki Petersa. Chcemy zwrócić szczególną uwagę na koncepcję wyjścia „poza TQM”.

Tablica 8-2

Wyjście poza zmianę: w stronę odrzucania wszystkiego

Poza decentralizację: dezorganizować, by wyswobodzić wyobraźnię
 Poza upelnomocnienie: przekształcić każde stanowisko pracy w samodzielną firmę
 Poza lojalność: nauczyć się myślenia jak samodzielnego podwykonawca
 Poza dezintegrację: korporacja jako Rolodex
 Poza reengineering: stworzyć korporacyjny „talk-show”
 Poza uczenie się: tworzyć dziwną korporację
 Poza kompleksowe zarządzanie jakością: w kierunku „Ale numer!”
 Poza zmianę: w stronę nieustannej rewolucji

Tom Peters uważa, że przedsiębiorstwa są w stanie ciągłego ruchu. W świetle zmian, które opisaliśmy w kilku ostatnich rozdziałach, korporacje bez przerwy eksperymentują i wprowadzają zmiany. Potrzebna jest zatem podobna rewolucja tradycyjnych sposobów myślenia o firmach, na co wskazuje propozycja wyjścia poza takie koncepcje, jak TQM. Peters uważa, że korporacja ewoluuje w kierunku organizacji składającej się z grup ludzi ustanawiających własne zasady, zawierających ze sobą umowy i współpracujących w sieci w celu osiągnięcia swoich zamierzeń. Jedynym sposobem na przeżycie są dzisiaj umiejętności twórcze i wyobraźnia. Firmy tak różne, jak 3M, Microsoft i Asea Brown Boveri (ABB), doszły do wniosku, że to siła rozumu różni wygranych od przegranych.

²⁷ T. Peters, *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Vintage Press, Nowy Jork 1994.

Cechą charakterystyczną systemów TQM, zwłaszcza omówionych w tym rozdziale, jest wyzwolenie mocy pracowników do podejmowania decyzji i samodzielnego myślenia. Peters uważa, że firmy znajdujące się na czele odeszły w swoich programach jakości od zajmowania się tym, co szło źle, na rzecz zajmowania się tym, co się udało. Trzeba przenieść te same systemy i koncepcje TQM, aby umożliwić pracownikom emocjonalne i pełne pasji tworzenie „tego, co idzie dobrze”, Trzeba dążyć do doświadczeń wywołujących okrzyki zdumienia i radości, pozostających w pamięci zarówno pracowników, jak i klientów. Peters pisze w swoim charakterystycznym stylu:

„Wiedz jak jest, ale później wyjdź poza mechanistyczne programy ograniczania tego, co szło źle, po to, żeby wywoływać zdumienie i radość. Bądź bliżej (dużo, dużo bliżej) klienta. Pamiętaj, że triumfalny wyrób dnia jutrzejszego najprawdopodobniej narodzi się w narwanym umyśle natchnionego wariata, a nie u czterdziestosześcioletniego mężczyzny, ubranego w uroczysty garnitur od najlepszego krawca, który usiłuje poradzić sobie ze statystyczną rewelacją, że to kobiety podejmują większość ważnych decyzji o zakupach”²⁸.

Czy przedsiębiorstwa roku 2000 będą się składać z grup „natchnionych wariatów” starających się wzajemnie wyprzedzić w dostarczaniu klientom „szczytowych doświadczeń”? Któż to wie? Tom Peters przewiduje więcej odkrywczości, pomysłowości i radości niż pozbawionej poczucia humoru biurokracji. Być może, będziemy musieli zmienić nasz pogląd, że „robienie interesów” jest czymś odrębnym od „odczuwania radości”. W świecie dnia jutrzejszego, być może, radość będzie właśnie treścią interesów.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić koncepcję kompleksowego zarządzania jakością (TQM).

Jakość stała się czynnikiem, którego organizacje nie mogą już lekceważyć. Menedżerowie zmierzają dzisiaj do kompleksowego zarządzania jakością, kiedy to cała kultura organizacji skupia się na jakości i na zadowoleniu klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia.

2. Opisać historię jakości.

Wiele japońskich firm po II wojnie światowej zdołało osiągnąć poprawę jakości w rewolucyjnym tempie. Od tamtych czasów wysoka jakość stała się ogólnoświatową normą.

3. Omówić czternaście wskazań Deminga i inne układy odniesienia w dążeniach kierownictwa do osiągnięcia wysokiej jakości.

Czternaście wskazań Deminga stanowi wszechstronny układ odniesienia dla kierownictwa w jego dążeniu do jakości. Cennymi punktami odniesienia są także kryteria nagrody Baldrige’a oraz „trylogia jakości” Jurana.

²⁸ Tamże, s. 263.

4. Omówić rolę naczelnego kierownictwa w poprawie jakości.

Niezbędnym warunkiem osiągnięcia i utrzymania rewolucyjnego tempa doskonalenia jakości jest zaangażowanie się naczelnego kierownictwa i pełnienie przez nie przywódczej roli.

5. Omówić znaczenie benchmarkingu (analizy porównawczej) oraz skupiania uwagi na klientach w programach jakości.

Benchmarking i skupianie uwagi na klientach stanowią dwa ważne elementy działania menedżerów na rzecz doskonalenia jakości.

6. Wyjaśnić, w jaki sposób można wspierać pracowników w ich dążeniu do jakości.

Upewnomoćnienie pracowników, tzn. przekazanie pracownikom uprawnień, wiedzy i zasobów potrzebnych im do wykonania zadań, stanowi część działań na rzecz jakości w organizacji.

PYTANIA KONTROLNE

1. Czym jest TQM i pod jakim względem stanowi wyzwanie dla kierownictwa w porównaniu z dawnymi metodami postępowania?
2. Jakie są historyczne związki między troską o jakość a II wojną światową?
3. Jakie różnice występują między sposobami postępowania proponowanymi przez Deminga i przez Jurana?
4. Co to jest „trylogia jakości” Jurana?
5. Jakie dostrzegasz podobieństwa między czternastoma wskazaniem Deminga a modelem stosunków współdziałania, który pojawił się w tym samym czasie?
6. Według jakich kryteriów ocenia się firmy kandydujące do nagrody Baldrige’a?
7. Jakie są związki między TQM a nastawieniem na klienta?
8. W jaki sposób kierownik restauracji mógłby zastosować benchmarking?
9. Jakie czynniki mogliby przeoczyć kierownicy i pracownicy, zajmujący się problemami z punktu widzenia „tego, co poszło źle”?
10. W jaki sposób można zachęcić pracowników, aby dążyli do osiągnięcia wysokiej jakości?

KLUCZOWE TERMINY

Jakość
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)
Statystyczna kontrola procesu
Koło jakości
Wytrwałość w dążeniach
System

System społeczny
System techniczny
System zarządzania
Wykres rybiej ości
Benchmarking (analiza porównawcza z najlepszymi)
Upewnomoćnienie
Nagroda Baldrige’a

CZĘŚĆ TRZECIA

PLANOWANIE

ROZDZIAŁ 9

PODEJMOWANIE DECYZJI

ROZDZIAŁ 10

PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

ROZDZIAŁ 11

WDRAŻANIE STRATEGII



Przy podejmowaniu decyzji strategicznych i planowaniu przyszłości swoich przedsiębiorstw menedżerowie powinni pamiętać o zagadnieniach omówionych w części II. Część III zajmuje się właśnie planowaniem. Dzięki sztuce podejmowania decyzji menedżerowie ustawicznie kształtują i przekształcają swoje organizacje. Ustalają, dokąd powinny one zmierzać, i opracowują plany oraz podejmują decyzje, które mają je tam zaprowadzić.

W rozdziale 9 omawiamy w ogólnym zarysie sztukę podejmowania decyzji. Wskazujemy też na wyzwania i trudności, jakie mogą przy tym wystąpić. Rozdział 10 poświęcamy planowaniu, które jest szczególnym rodzajem podejmowania decyzji. Planowanie nie ma wyraźnego początku ani końca; jest procesem ciągłym. Następnie, po omówieniu sposobu, w jaki menedżerowie dochodzą do opracowania strategii odpowiednich dla ich organizacji za pomocą procesu planowania i podejmowania decyzji, przechodzimy w rozdziale 11 do rozważenia skutecznego wdrażania tych strategii. Nadal ważnym tematem części III jest dynamiczne zaangażowanie, gdyż wykorzystując doświadczenia z przeszłości menedżerowie mogą skuteczniej pokierować działaniami na przyszłość.

9

PODEJMOWANIE DECYZJI

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

powiązać podejmowanie decyzji z koncepcją, że menedżerowie mają w swoich działaniach do czynienia z czasem i wzajemnymi stosunkami między ludźmi;

2

traktować podejmowanie decyzji jako złożony problem psychologiczny związany ze znajomością własnego świata;

3

rozdzielić decyzje programowane i nieprogramowane;

4

wyjaśnić, na czym polega racjonalny proces podejmowania decyzji;

5

patrzyć na racjonalny proces podejmowania decyzji z odpowiedniej perspektywy, dostrzegając jednocześnie wpływ, jaki na ten proces wywierają: ograniczona racjonalność, decyzje zadowalające i heurystyka;

6

wyjaśnić, w jaki sposób teoria gier i teoria chaosu opisują szerszy układ odniesienia, w jakim menedżerowie podejmują decyzje.

Podjęmowanie decyzji:
proces rozpoznawania
i wyboru określonego
kierunku działania,
prowadzącego do
rozwiązania konkretnego
problemu

Zarządzanie jest to praktyka świadomego i ciągłego kształtowania formalnej organizacji. Centralną rolę odgrywa w nim podejmowanie decyzji¹. **Podjęmowanie decyzji** – rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji – stanowi ważne zadanie każdego menedżera. Oczywiście, wszyscy podejmujemy decyzje. Praktykę zarządzania wyróżnia jednak systematyczna, wyspecjalizowana dbałość, z jaką menedżerowie podejmują decyzje.

W tym rozdziale opisujemy tradycyjny proces podejmowania decyzji, czynniki, z jakich proces ten się składa, i trudności, jakie mogą wystąpić przy wyborze kierunku działania. Rozdział kończymy omówieniem dwóch współcześnie pojawiających się kierunków podejmowania decyzji – teorii gier i teorii chaosu.

CZAS I STOSUNKI MIĘDZY LUDŹMI W PODEJMOWANIU DECYZJI

W procesie podejmowania decyzji najważniejszymi czynnikami są czas i stosunki między ludźmi. Podjęmowanie decyzji łączy sytuację, w jakiej organizacja obecnie się znajduje, z działaniami, które ją zaprowadzą w przyszłość. Podjęmowanie decyzji sięga też do przeszłości; doświadczenia z przeszłości – dobre i złe – odgrywają dużą rolę w ustalaniu, które możliwości wyboru menedżerowie uważają za realne lub pożądane. Cele na przyszłość są więc w pewnym stopniu oparte na doświadczeniach z przeszłości.

W niektórych kulturach stosunki między ludźmi mają większe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o interesach niż w USA. Na przykład Chińczycy uważają, że nawet najwszechstronniejszy plan zawsze napotka nieoczekiwane problemy. Aby je rozwiązać, trzeba polegać na sieci wzajemnych stosunków między ludźmi. Chińczycy bardziej się zatem interesują długoletnim i szczerym zaangażowaniem we wzajemną współpracę niż pozornie doskonałymi kontraktami, w których nie widać żadnych luk. Chińczycy uważają, że podpisanie kontraktu kończy pierwszy etap pertraktacji handlowych, ale nie stanowi ostatecznej umowy. Podpis oznacza, że podpisujący staje się tym samym „przyjacielem”, który w razie wystąpienia trudności ma obowiązek pomagać w utrzymaniu w mocy umowy korzystnej dla obu stron. Jest to uważane nie tylko za konieczność w interesach, ale także za sprawę osobistej reputacji i zachowania twarzy².

Oczywiście, kierownik nie podejmuje decyzji w izolacji. Podczas gdy on podejmuje decyzje, inne osoby również podejmują różne decyzje zarówno w tej samej organizacji, jak i poza nią: w przedsiębiorstwach, w urzędach państwowych lub w organizacjach społecznych. Kiedy kierownicy rozpatrują konsekwencje własnych decyzji, muszą uwzględniać to, że decyzje innych osób i jednostek mogą być z nimi sprzeczne lub mogą wywierać na nie wpływ.

Krótko mówiąc, podejmowanie decyzji jest procesem prowadzonym przez kierowników w powiązaniu z innymi decydentami. Zjawisko to znajduje wyraz w pojawiających się kierunkach teorii gier i teorii chaosu, omawianych w podrozdziale *Poza rok 2000* na końcu tego rozdziału.

¹ W wielu podręcznikach wyraźnie rozróżnia się podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Rozwiązanie problemu często wymaga podjęcia więcej niż jednej decyzji.

² Min Chen, *Chinese and Japanese Negotiating Styles*, „The International Executive”, marzec-kwiecień 1993, s. 148.



ROZPOZNAWANIE PROBLEMÓW I DOSTRZEGANIE OKAZJI

Problem:
sytuacja występująca
wtedy, kiedy rzeczywisty
stan spraw odbiega
od stanu pożądanego

Podejmowanie decyzji dotyczy problemów. **Problem** występuje wtedy, kiedy rzeczywisty stan spraw odbiega od stanu pożądanego. Często problem może być ukrytą okazją. **Problem** skarg klientów dotyczących opóźnień w realizacji zamówień można też potraktować jako **okazję** do przeprojektowania procesów produkcyjnych i obsługi klientów. Kierownicy mają do czynienia z wieloma problemami i okazjami. Rozpocniemy więc nasze rozważania od omówienia czynników, które ułatwiają skutecznym kierownikom dostrzeganie zarówno problemów, jak i okazji. Następnie zajmiemy się okolicznościami powodującymi podjęcie przez kierownika działań.

W przypadku 35 afroamerykańskich farmerów, należących do związku małych farm w stanie Georgia, rozpoznanie problemu było pierwszym krokiem do wyszukania okazji. Farmerzy ci sprzedawali produkowane przez siebie ziarna soi na paszę dla zwierząt, osiągając skromny zysk, umożliwiając im zaledwie utrzymanie się na powierzchni. Myśląc w kategoriach globalnych, skontaktowali się z mieszkającym od dawna w Atlancie 84-letnim Seiho Tajiri. Uznał on, że jeżeli uprawiałby soję wyższej jakości, to miałby okazję do jej sprzedaży w jego macierzystej Japonii, produkującej zaledwie małą część potrzebnej jej soi. Przy pomocy Tajiri w 1993 r. grupa farmerów pojechała do Japonii i wynegocjowała zamówienie na 200 ton soi dla firmy Takao Foods, największego producenta natto, ulubionej przez Japończyków potrawy ze sfermentowanej soi. Farmerzy widzą obecnie możliwość zwiększenia swojego eksportu. Jak mówi Lucas Abrams, farmer w trzecim pokoleniu: „Im jest potrzebna nasza soja, a nam jest potrzebny ich rynek”³.

PROCES ROZPOZNAWANIA PROBLEMU

William Pounds wskazuje, że proces rozpoznawania problemu często ma charakter nieformalny i intuicyjny. Zazwyczaj cztery sytuacje zwracają uwagę kierowników na możliwość wystąpienia problemu⁴.

1. **Odchylenie od dotychczasowych osiągnięć** oznacza, że dotychczasowy kształt efektywności organizacji uległ załamaniu. Sprzedaż w tym roku jest niższa niż w poprzednim, nagle wzrosły koszty, zwiększyła się fluktuacja pracowników – tego rodzaju wydarzenia stanowią dla kierownika sygnał, że pojawił się problem.
2. **Odchylenie od planu** oznacza, że nie spełniają się przewidywania lub oczekiwania kierownika. Zyski są niższe od przewidywanych, jeden z wydziałów przekracza planowane wydatki, terminy realizacji projektu nie są dotrzymywane – tego rodzaju wydarzenia wskazują, że trzeba coś zrobić, aby przywrócić zgodność wykonania z planem.
3. **Inni ludzie** często informują kierownika o problemach: klienci narzekają na opóźnienia w dostawach, menedżerowie wyższego szczebla nakładają większe zadania na kierowany przez niego dział, pracownicy składają wymówienia. Wiele codziennych decyzji podejmowanych przez kierowników dotyczy problemów przedstawianych mu przez inne osoby.
4. **Działalność konkurentów** może też prowadzić do sytuacji wymagających rozwiązania problemu. Kiedy inne firmy opracowują nowe technologie albo

³ News/Trends, *Georgia Farmers Go Global*, “Fortune”, 16 maja 1994, s. 16–17.

⁴ W.E. Pounds, *The Process of Problem Finding*, “Industrial Management Review”, jesień 1969, s. 1–19.

doskonala już stosowane, menedżer może być zmuszony do przeanalizowania technologii lub procesów w jego własnej firmie.

Uważni kierownicy często wcześniej wyczuwają problemy. Marjorie A. Lyles i Ian I. Mitroff w swoich badaniach uwzględnili dane uzyskane z działalności menedżerów wyższych szczebli w dużych organizacjach. Osiemdziesiąt procent spośród tych menedżerów twierdziło, że zdają sobie sprawę z powstania poważnego problemu, zanim uwidoczni się on w sprawozdaniach finansowych lub innych oficjalnych dokumentach, a nawet – zanim uzyskają o nim informację od innych osób. Jako źródło swoich informacji wymieniali „nieformalne komunikowanie się oraz intuicję”⁵.

Rozpoznawanie problemów nie zawsze jest łatwe. Sara Kiesler i Lee Sproull określili kilka najczęstszych błędów popełnianych przez menedżerów przy identyfikacji problemów. Opisują trzy główne rodzaje pułapek, na które menedżerowie często się natykają: błędne kojarzenie wydarzeń, błędne przewidywanie wydarzeń, błędne postrzeganie siebie i własnego wizerunku. Na przykład w latach sześćdziesiątych i na początku siedemdziesiątych menedżerowie w firmach produkujących duże komputery mieli błędne przewidywania: wierzyli, że nie ma i zapewne nigdy nie będzie wielkiego popytu na komputery osobiste. Ich oczekiwania były niezgodne z rzeczywistym przebiegiem wydarzeń⁶.

Jest to przykład sytuacji, w której doświadczenia menedżerów z przeszłości nie były wiarygodną wskazówką na przyszłość. Przeszłość może odgrywać poważną rolę w podejmowaniu decyzji, ale z tego nie wynika, że to, co się działo w przeszłości, automatycznie będzie się też działo w przyszłości.

DOSTRZEGANIE OKAZJI

Nie zawsze jest jasne, czy sytuacja, z którą kierownik ma do czynienia, jest problemem czy **okazją**. Na przykład nie wykorzystana okazja może stwarzać organizacji problemy, a często przy rozważaniu problemów znajduje się okazje⁷. David B. Gleicher, doradca organizacyjny, zaproponował przydatne rozróżnienie obydwu terminów. Definiuje on problem jako coś, co zagraża **osiągnięciu** przez organizację jej celów, zaś okazję jako coś, co umożliwia organizacji **przekroczenie** tych celów.

Metoda dialektyczna, niekiedy zwana **metodą adwokata diabła**, jest przydatna w rozwiązywaniu problemów i wyszukiwaniu okazji. W metodzie tej podejmujący decyzję określa możliwe rozwiązania i założenia, na których zostały one oparte, rozważa przeciwieństwa wszystkich tych założeń i następnie, na podstawie tych przeciwnych założeń, opracowuje „kontrrozwiązanie”. Dzięki takiemu procesowi można wygenerować więcej możliwych pożytecznych rozwiązań i ujawnić niedostrzeżone okazje.

Ogromnie wiele badań poświęcono **rozwiązywaniu** problemów, podczas gdy jak dotychczas jedynie nieliczne badania dotyczą rozpoznawania problemów, a jeszcze mniej wyszukiwania okazji. Jednakże, jak wskazuje Peter Drucker, to okazje, a nie problemy są kluczem do powodzenia organizacji i kierownika. Drucker powiada, że rozwiązanie problemu jedynie przywraca stan normalny, zaś postęp jest „wynikiem wykorzystania okazji”. Drucker wiąże wykorzystanie okazji ze skutecznością działania

Okazja:
sytuacja powstająca wtedy, kiedy okoliczności dają organizacji szansę do przekroczenia przyjętych celów

Metoda dialektyczna:
metoda analizy, w której decydent określa swoje założenia, neguje je, a następnie opracowuje „kontrrozwiązania” oparte na tych przeciwnych założeniach; zwana też *metodą adwokata diabła*

⁵ M.A. Lyles, I.I. Mitroff, *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, “Administrative Science Quarterly” 25, nr 1, marzec 1980, s. 102–119.

⁶ S. Kiesler, L. Sproull, *Managerial Response to Changing Environments*, “Administrative Science Quarterly” 27, nr 4, grudzień 1982, s. 548–570.

⁷ Niekiedy naukowcy posługują się terminem „teoria zarządzania Pollyanny” do opisanie przekonania, że w każdym problemie ukryta jest okazja. R.J. Graham sformułował maksymę, że „problemy to tylko okazje w przebraniu”.

– z wyszukaniem właściwego sposobu działania i koncentrowaniem na nim zasobów i wysiłków⁸.

Kiedy podejmowaniu decyzji towarzyszy wyszukiwanie okazji, jest jasne, że prowadzi to do wyboru tych działań, które pomogą zapewnić organizacji wspianą przyszłość.

DECYZJA O DECYDOWANIU

Koncepcja kierownika jako tej osoby, która rozwiązuje problemy, może prowadzić do obrazu kogoś siedzącego za biurkiem, spokojnie podejmującego decyzję o tym, co zrobić z każdym pojawiającym się problemem. W istocie kierownicy bardzo się różnią w tym, co uważają za problem i w jaki sposób zechcą się nim zająć.

PRÓG UZNANIA ZAGADNIENIA ZA PROBLEM

Jak duże jest odchylenie między rzeczywistym a pożądanym stanem spraw? W jaki sposób to odchylenie wpływa na nasze możliwości osiągnięcia albo przekroczenia celów organizacji? Jeżeli odchylenie stanowi problem, jak trudno będzie je usunąć? Jak szybko musimy zadziałać, aby rozwiązać problem albo wykorzystać okazję?

Kierownicy zadają sobie takie pytania przy definiowaniu określonej sytuacji jako problemu lub jako okazji. Niektóre odpowiedzi można uzyskać w normach efektywności ustalonych przez menedżerów dla ich organizacji. Aby skutecznie odpowiadać na takie pytania, kierownicy muszą się kierować własnym osądem na podstawie znajomości środowiska swoich organizacji. Dlatego tak ważnym zadaniem skutecznego menedżera jest **zbieranie informacji** za pomocą systemów formalnych i nieformalnych.

Jak zauważyli jednak William Guth i Renato Tagiuri, zebrane informacje przechodzą przez filtr wartości i doświadczeń danego kierownika. Jego wartości i doświadczenia wywierają też wpływ na wybór rodzajów problemów i okazji, nad którymi zechce pracować⁹. Jeżeli danego kierownika motywują głównie wartości ekonomiczne, zazwyczaj chce podejmować decyzje dotyczące spraw praktycznych, na przykład marketingu, produkcji albo zysków. Jeżeli szczególnie troszczy się o środowisko naturalne, może aktywnie wyszukiwać problemy i okazje związane z ekologią. Jeżeli interesuje się rywalizacją, może się bardziej troszczyć o konkurowanie z innymi organizacjami albo o swoją osobistą karierę.

Przy znaczeniu przypisywanym obecnie jakości i ustawicznemu jej doskonaleniu, **benchmarking** (analiza porównawcza) jest jednym z rodzajów zbierania informacji o coraz większym znaczeniu dla organizacji. Na przykład w 1990 r. menedżerowie Digital Equipment Corporation (DEC) postanowili wykorzystać benchmarking do usprawnienia każdej dziedziny funkcjonalnej w firmie. W dziale public relations powołano zespół pod kierunkiem szefa analiz do pracy z 25 praktykantami. Wyznaczono pięć obszarów badań, między innymi stosunki z mediami, i ustalono 20 przedsiębiorstw (w tym Whirlpool, Apple i Hewlett-Packard), z którymi postanowiono przeprowadzić wywiady telefoniczne. Z pomocą przyszły nawet konkurencyjne firmy, udzielając odpowiedzi na 25 pytań. W dzisiejszym klimacie strategicznych przymierzy i partnerstwa przedsiębiorstwa są bowiem bardziej skłonne do otwartości i do dzielenia się informacjami. Z 20 firm wybrano 4, aby złożyć w nich wizyty w celu uzyskania

benchmarking – zob.
rozdział 8



⁸ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 33.

⁹ W.S. Guth, R. Tagiuri, *Personal Values and Corporate Strategy*, "Harvard Business Review" 37, nr 5, wrzesień-październik 1965, s. 123–132.

pogłębionych odpowiedzi w poszczególnych dziedzinach. Po zebraniu i przeanalizowaniu wszystkich danych DEC wykorzystał uzyskane informacje do podjęcia decyzji dotyczących nowych pomysłów i sposobów postępowania¹⁰.

Doświadczenie i wiedza specjalistyczna kierowników wywierają też wpływ na to, co jest uważane przez nich za problemy i okazje. De Witt C. Dearborn i Herbert A. Simon stwierdzili w wyniku przeprowadzonych badań, że kierownicy z różnych wydziałów definiują ten sam problem w odmiennych kategoriach. Jak ustalili, poszczególni kierownicy są na ogół wyczuleni na tę część zagadnienia, która się wiąże z ich własnym działem; definiują problemy i okazje z własnego punktu widzenia. Na przykład kierownik działu marketingu chce, aby poziom zapasów wyrobów gotowych był wysoki, i traktuje małe zapasy jako problem. Natomiast kierownik działu finansowego uważa wysoki poziom zapasów za problem i w większości wypadków woli, aby zapasów było mniej¹¹.

WYZNACZANIE PRIORYTETÓW. Żaden menedżer nie jest w stanie poradzić sobie ze wszystkimi problemami powstającymi w bieżącej pracy. Jest zatem ważne, aby kierownicy nauczyli się wyznaczać priorytety. Dzięki nim mogą ustalić, jak szybko, z jakim natężeniem i w jakim stopniu we współdziałaniu z innymi muszą się zająć danym problemem. Mogą być przy tym przydatne następujące pytania.

CZY Z PROBLEMEM MOŻNA SOBIE ŁATWO PORADZIĆ? Niewiele osiągnie kierownik, który z taką samą uwagą zajmuje się każdym problemem. Większość problemów wymaga jedynie niewielkiej uwagi ze strony kierownika. Nawet jeżeli decyzja okaże się błędna, jej naprawienie będzie stosunkowo szybkie i mało kosztowne. Aby nie utonąć w szczegółach, skuteczni i sprawni kierownicy ograniczają stosowanie sformalizowanych metod podejmowania decyzji do problemów, w odniesieniu do których naprawdę jest to potrzebne.

CZY PROBLEM NIE ROZWIĄŻE SIĘ SAM? Często kierownik przekonuje się, że można się pozbyć zdumiewająco wielu pracochłonnych problemów, jeżeli się po prostu nie będzie na nie zwracać uwagi. Kierownicy powinni zatem klasyfikować problemy według stopnia ich ważności. Te, które znajdują się u dołu wykazu, zazwyczaj rozwiązują się same albo może się nimi zająć ktoś inny. Jeżeli któryś z problemów ulegnie zaostreniu, to zostanie przesunięty w wykazie na wyższą pozycję.

CZY TO JA POWINIENEM PODJĄĆ TĘ DECYZJĘ? Kiedy kierownik ma do czynienia z ważnym problemem wymagającym decyzji, powinien ustalić, czy jej podjęcie należy do jego zakresu odpowiedzialności. Przydatna tu może być ogólna reguła: im bliżej miejsca, w którym problem powstał, podejmuje się decyzję, tym lepiej. Zazwyczaj ci, którzy znajdują się najbliżej problemu, najlepiej potrafią ustalić, co z nim należy zrobić. Reguła ta prowadzi do dwóch dodatkowych wniosków: (1) należy przekazywać do rozstrzygnięcia na wyższych szczeblach w organizacji możliwie najmniej spraw wymagających decyzji, (2) należy przekazywać do rozstrzygnięcia na niższych szczeblach możliwie najwięcej spraw wymagających decyzji.

Kiedy kierownik przekazuje sprawę do decyzji komuś na wyższym szczeblu, musi mieć pewność, że jest to uzasadniona ostrożność, a nie jedynie uchylenie się od odpowiedzialności. W jaki sposób kierownik może ustalić, że powinien przekazać problem komuś innemu? Jeżeli odpowiedź na to pytanie nie wynika z przedstawionej

¹⁰ B. Weisenberger, *Benchmarking in Intelligence Fuels Management Moves*, „Public Relations Journal”, listopad 1993, s. 20–22.

¹¹ De Witt C. Dearborn, H.A. Simon, *Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives*, „Sociometry” 21, nr 2, czerwiec 1958, s. 140–144.

reguły i obydwu dodatkowych wniosków, można je uzupełnić dodatkowymi pytaniami. Czy kwestia dotyczy także innych działów? Czy wywrze poważny wpływ na sprawy należące do zakresu odpowiedzialności kogoś innego? Czy do rozstrzygnięcia potrzebne są informacje dostępne jedynie na wyższym szczeblu? Czy sprawa wiąże się z poważnym przekroczeniem planowanego budżetu naszego działu? Czy wykracza poza mój zakres obowiązków i uprawnień decyzyjnych? Odpowiedź twierdząca na którekolwiek z tych pytań wskazuje, że zapewne należy sprawę przekazać komuś stojącemu wyżej w organizacji.

Z pytań tych znów wynika, że kierownik podejmuje decyzje z uwzględnieniem wzajemnych stosunków z innymi. Samotność przy biurku nie jest ani przydatnym, ani realistycznym obrazem podejmowania decyzji.

ISTOTA PODEJMOWANIA DECYZJI KIEROWNICZYCH

Rozmaite problemy wymagają rozmaitych sposobów podejmowania decyzji. Sprawy rutynowe czy drobne, na przykład zwrot towarów, można załatwiać według ustalonej procedury, będącej jedną z postaci **decyzji programowanej**. Kwestie ważniejsze, jak na przykład lokalizacja nowego punktu sprzedaży detalicznej, wymagają **decyzji nieprogramowanych**, czyli konkretnego rozwiązania, uzyskanego w procesie (o bliżej nie określonej strukturze) podejmowania decyzji i rozwiązywania problemu. Decyzje dotyczą przyszłych wydarzeń; kierownicy muszą się zatem nauczyć analizowania **pewności, ryzyka i niepewności** związanych z możliwymi kierunkami działania.

DECYZJE PROGRAMOWANE I NIEPROGRAMOWANE

Decyzje programowane: decyzje dotyczące rutynowych problemów, określone przez zasady, procedury lub zwyczaj

Decyzje programowane podejmowane są zgodnie z zapisanymi lub niepisanymi **zasadami, procedurami lub zwyczajami** (zob. rozdział 11), ułatwiającymi podejmowanie decyzji w powtarzających się sytuacjach przez ograniczenie liczby możliwości lub wyłączenie niektórych z nich. Na przykład kierownik nie musi się zazwyczaj zastanawiać nad tym, jakie wynagrodzenie ma otrzymać nowo przyjęty pracownik, gdyż organizacje na ogół mają określone stawki płac dla wszystkich stanowisk. Do rozwiązywania rutynowych problemów ustalone są rutynowe procedury¹².

Decyzje programowane służą do rozwiązywania powtarzających się problemów, bądź to prostych, bądź skomplikowanych. Tak więc jeżeli problem się powtarza, a można zdefiniować, przewidzieć i zanalizować jego składowe elementy, to być może nadaje się on do programowanego podejmowania decyzji. Na przykład decyzje dotyczące poziomu zapasów określonego wyrobu mogą wymagać zebrania wielu danych i sporządzenia wielu prognoz. Jednakże szczegółowa analiza elementów tego problemu może doprowadzić do ustalenia serii rutynowych, programowanych decyzji.

Decyzje programowane w jakimś stopniu ograniczają naszą swobodę, gdyż poszczególne osoby mają mniejsze możliwości wyboru kierunku działania. Jednakże z założenia decyzje programowane mają nas odciążać. Zasady, zwyczaje czy procedury, według których podejmujemy programowane decyzje, prowadzą do oszczędności czasu, pozwalając nam zająć się innymi, ważniejszymi sprawami. Na przykład każdorazowa decyzja o tym, jak załatwić reklamację klienta, byłaby czasochłonna i kosztowna; zasada „Przyjmujemy zwroty wszystkich zakupów w ciągu 14 dni” znacznie upraszcza

¹² Zob. też: H.A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1977, s. 45–49.

Decyzje nieprogramowane są to decyzje w sprawach nietypowych lub wyjątkowych. Problem wymaga decyzji nieprogramowanej, jeżeli występuje zbyt rzadko, aby być przedmiotem ustalonych zasad postępowania, albo jeżeli jest tak ważny, że wymaga szczególnego potraktowania. Problemy związane z podziałem zasobów organizacji, z ustaleniem, co zrobić w przyszłości z grupą wyrobów, która nie spełnia oczekiwań, jak poprawić stosunki z miejscową społecznością – w istocie większość ważnych zagadnień, z jakimi kierownik się styka – zazwyczaj wymagają decyzji nieprogramowanych.

Coraz więcej organizacji traktuje sprawę odpowiedzialności wobec społeczeństwa jako przedmiot swojej polityki, wymagającej zarówno decyzji programowanych, jak i nieprogramowanych. Na przykład firma Lotus, wytwarzająca oprogramowanie komputerów, z zasady przeznaczają 1% swoich zysków na cele filantropijne. Decyzja, ile się na te cele wydaje, ma zatem charakter programowany. Natomiast konkretny sposób ich wydawania jest przedmiotem decyzji nieprogramowanej. O podziale pieniędzy decyduje komitet składający się z pracowników różnych szczebli. Dotychczas przeznaczono te środki na produkcję dokumentalnego filmu telewizyjnego o ruchu na rzecz praw obywatelskich oraz na sfinansowanie „Marszu na rzecz AIDS” w 1991 r. w Bostonie. Komitet stara się przeznaczać pieniądze na te projekty, na których realizację brakuje dostatecznych środków finansowych¹³.



The diagram consists of a horizontal double-headed arrow pointing left and right. The arrow has a color gradient from dark blue on the left to light grey on the right. Above the arrow are three labels: "Pewność" (Certainty) positioned above the left half, "Ryzyko" (Risk) positioned at the center, and "Niepewność" (Uncertainty) positioned above the right half. Below the arrow are two labels: "WYSOKI" (High) under the left end and "NISKI" (Low) under the right end. At the bottom of the diagram, centered, is the text "STOPIEŃ, W JAKIM KIEROWNIK SPRAWUJE KONTROLĘ NAD SYTUACJĄ".

Przy podejmowaniu decyzji każdy kierownik musi rozważać różne możliwości. Wiele z nich wiąże się z przyszłymi wydarzeniami, które trudno przewidzieć, jak na przykład reakcja konkurenta na nowe ceny wyrobów, wielkość stopy oprocentowania, która będzie obowiązywać za trzy lata, czy rzetelność nowego

¹³ A. Halcrow, *Life is Enriched at Lotus Development Corporation*, "Personnel Journal" styczeń 1994, s. 62.

dostawcy. Sytuacje decyzyjne (rysunek 9-1) często ocenia się według skali rozciągającej się od **pewności** (pełnej możliwości przewidywania), poprzez **ryzyko**, do **niepewności** (minimalnej możliwości przewidywania).

Pewność:
warunki podejmowania decyzji, w których kierownik dysponuje dokładnymi, wymiernymi i wiarygodnymi informacjami o skutkach wybrania każdej z rozważanych możliwości

PEWNOŚĆ. W warunkach **pewności** znamy swój cel i dysponujemy dokładnymi, wymiernymi, wiarygodnymi informacjami o skutkach wybrania każdej z rozważanych możliwości. Weźmy na przykład kierownika, który ma zamówić druk programów pewnego festiwalu. Zna cel – wydrukowanie programów, łatwo może porównać próbki dostarczone przez różne drukarnie oraz żądane przez nie ceny za wykonanie określonej liczby programów. Dzięki tym informacjom może wybrać jedną z firm, mając pewność co do wysokości kosztów druku. Informacje te nie ułatwią mu jednak podjęcia trudniejszej decyzji: ile programów trzeba zamówić? Przy podjęciu tej decyzji musi pamiętać, że nie chce dopuścić, aby programów zabrakło. Z drugiej strony zamówienie zbyt wielu stanowiłoby marnotrawienie pieniędzy, które lepiej byłoby wydać na przygotowanie pamiaterek przynoszących duży zysk. Tu kierownik przechodzi od warunków pewności do warunków niepewności. Niestety, te drugie występują znacznie częściej niż pierwsze.

Ryzyko:
warunki podejmowania decyzji, w których kierownik zna prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku poszczególnych możliwych działań

RYZYKO. Z **ryzykiem** mamy do czynienia wtedy, kiedy nie możemy z całą pewnością przewidzieć skutku wyboru danej możliwości, ale mamy dostatecznie dużo informacji, aby określić **prawdopodobieństwo** osiągnięcia pożądanego wyniku. Jeżeli był to dziesiąty doroczny festiwal w danym mieście o tej porze roku, kierownik może przeanalizować dostępne dane, aby z pewnym ryzykiem określić liczbę potrzebnych programów. Jeżeli jednak jest to festiwal organizowany po raz pierwszy, kierownik ma do czynienia z **niepewnością**.

Prawdopodobieństwo:
statystyczna miara możliwości wystąpienia określonego zdarzenia lub wyniku

Kiedy w 1992 r. banki – Bank of America i Security Pacific – połączyły się, eksperci prognozowali, że ta fuzja zmiażdży konkurencję. To jednak, co uważano za „pewność”, okazało się niepewne. Po połączeniu banków zlikwidowano ponad 450 oddziałów. Inne, mniejsze banki kalifornijskie wykorzystały powstałą dzięki temu okazję, reklamując większe bezpieczeństwo i łatwiejszy dostęp do ich oddziałów. Na przykład bank Great Western zatrudnił aktora Dennisa Weavera do reklamy telewizyjnej: „Kiedys tu był bank. Jednego dnia zniknął”. Takie banki, jak między innymi Bank of Fresno, Redlands Federal i Sanwa Bank of California, przyciągnęły klientów, stosując rozmaite chwytły. Na przykład bank Sanwa umieszczał na chodnikach naprzeciw zamykanych oddziałów stoliki z drukami do wypełnienia, aby nowi klienci od razu mogli tam otworzyć sobie rachunek¹⁴.

Niepewność:
warunki podejmowania decyzji, w których kierownik ma do czynienia z nieprzewidywalnymi okolicznościami zewnętrznymi lub w których brakuje mu informacji potrzebnych do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń

NIEPEWNOŚĆ. W warunkach **niepewności** niewiele wiadomo o poszczególnych możliwych działaniach ani o ich skutkach. Niepewność może wynikać z dwóch przyczyn. Po pierwsze, kierownicy mogą mieć do czynienia z okolicznościami zewnętrznymi częściowo lub całkowicie wymykającymi się spod ich kontroli, takimi jak pogoda – czynnik istotny w przypadku trzydniowego festiwalu odbywającego się na świeżym powietrzu. Po drugie, co równie ważne, kierownik może nie mieć dostępu do informacji o zasadniczym znaczeniu. Jeżeli jest to nowy festiwal, być może kierownik nie nawiązał stosunków z innymi kierownikami festiwali, którzy mogliby mu udzielić cennych informacji o prawdopodobnej frekwencji. Może być też tak, że nikt nie będzie w stanie przewidzieć z dostateczną dokładnością liczby uczestników nowego festiwalu, ponieważ odbędzie się on jesienią, kiedy wiele rodzin jest zajętych działalnością na rzecz szkół lub innymi wydarzeniami.

¹⁴ L. Armstrong, *Golden Gate Warriors*, „Business Week”, 8 lutego 1993, s. 116.

RACJONALNY MODEL PODEJMOWANIA DECYZJI

Racjonalny model podejmowania decyzji: czteroetapowy proces, ułatwiający kierownikowi rozważenie wielu możliwości i wybór tej, która zapewnia największą szansę powodzenia

Kierownik, który rozważa stojące przed nim możliwości i oblicza optymalny poziom ryzyka, posługuje się **racjonalnym modelem podejmowania decyzji**¹⁵. Model ten jest szczególnie przydatny przy podejmowaniu decyzji nie programowanych. Ułatwia kierownikom odejście od rozumowania *a priori*, czyli od przyjmowania założenia, że istnieje już proste rozwiązanie, które jedynie czeka na odkrycie¹⁶.

Żaden sposób podejmowania decyzji nie może gwarantować, że kierownik zawsze podejmie trafną decyzję. Jednakże kierownicy postępujący w sposób racjonalny, mądry i systematyczny mają większą szansę niż inni na opracowanie lepszych rozwiązań. Menedżerowie kierowali się tym przekonaniem od bardzo wielu lat. Jest to kanon wiary, którego źródła możemy się doszukać u Henry'ego Forda, Henriego Fayola i Chestera Barnarda (zob. rozdział 2).

Racjonalny model podejmowania decyzji obejmuje czteroetapowy proces przedstawiony na rysunku 9-2 i omówiony w następnych podrozdziałach¹⁷.

ETAP 1: ANALIZA SYTUACJI (ZBADANIE SYTUACJI)

Gruntowna analiza obejmuje trzy aspekty: definicję problemu, ustalenie jego przyczyn i określenie celów decyzji.

DEFINICJA PROBLEMU. Niejasność przy definiowaniu problemu wynika niekiedy stąd, że zdarzenia czy zagadnienia, przyciągające uwagę kierownika, mogą być przejawem innej, bardziej zasadniczej i wszechobecnej trudności. Kierownik może się niepokoić narastającą liczbą wymówień składanych przez pracowników. Nie stanowi to jednak problemu dopóty, dopóki nie przeszkadza w osiągnięciu celów organizacji. Jeżeli ci, którzy odchodzą, są stosunkowo mało wydajni i łatwo można na ich miejsce znaleźć ludzi o odpowiednich kwalifikacjach, wymówienia mogą stanowić raczej okazję niż problem. Być może zatem kierownik nie powinien w ogóle dążyć do rozwiązania problemu zwiększonej fluktuacji. Uniknięcie mylenia objawów z problemami ułatwi zdefiniowanie problemów w kategoriach celów organizacji, których osiągnięcie zostało zablokowane.

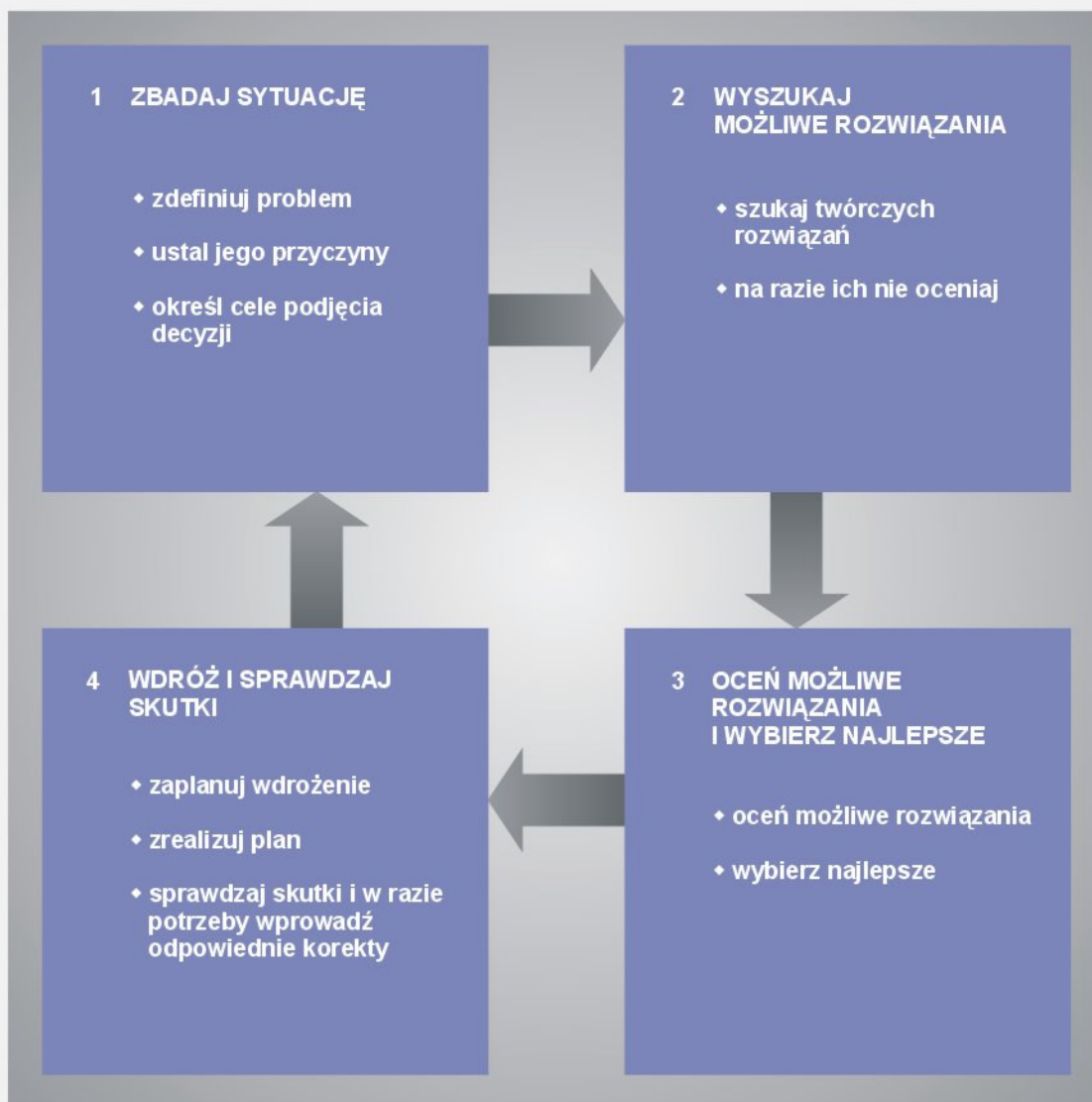
USTALENIE PRZYCZYN. To, co powiedziano wyżej, podkreśla znaczenie diagnozowania przyczyn problemu. Kierownik może zadawać wiele pytań diagnostycznych. Każde z nich w jakiś sposób wiąże się ze stosunkami między ludźmi. Jakie zmiany wewnątrz lub na zewnątrz organizacji przyczyniły się do wystąpienia problemu? Kim są osoby najbardziej zaangażowane w sytuację, w której powstał problem? Czy mają wiedzę lub punkt widzenia ułatwiające wyjaśnienie problemu? Czy ich działalność przyczyniła się do wystąpienia problemu?

¹⁵ Posługujemy się tutaj zamiennie terminami „rozwiązywanie problemów” i „podejmowanie decyzji”, gdyż w naszym omówieniu skupiamy się głównie na tej części całego procesu, która polega na podejmowaniu decyzji.

¹⁶ F.J. Bridges, K.W. Olm, J.A. Barnhill, *Management Decisions and Organizational Policy*, Allyn & Bacon, Boston 1971.

¹⁷ W omówieniu zagadnienia korzystaliśmy z następujących źródeł: J. Dewey, *How We Think*, Heath, Boston 1933; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1994, s. 376–394; Ch.H. Trepner, B.B. Tregoe, *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1965; E.R. Archer, *How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice*, „Management Review” 69, luty 1977, nr 2, s. 43–47. W naszym podstawowym modelu dostosowaliśmy i zmodyfikowaliśmy sposób przedstawiony przez Archera.

Rysunek 9-2 Racjonalny model podejmowania decyzji



W odróżnieniu od objawów przyczyny rzadko kiedy są oczywiste. Aby je wykryć, kierownik czasami musi polegać na swojej intuicji. Różne osoby, których poglądy na sytuację z konieczności są ukształtowane przez ich osobiste doświadczenia i zakres odpowiedzialności, mogą dostrzegać zupełnie odmienne przyczyny problemu. Rzeczą kierownika jest zebranie wszystkich tych fragmentów i uzyskanie możliwie jasnego obrazu sytuacji.

OKREŚLENIE CELÓW DECYZJI. Po zdefiniowaniu problemu i diagnozie jego przyczyny (lub przyczyn) następny etap polega na ustaleniu, co mogłoby stanowić skuteczne rozwiązanie. Większość problemów składa się z kilku elementów. Jest zatem mało prawdopodobne, że kierownik znajdzie jedno jedyne rozwiązanie, skuteczne w odniesieniu do każdego z nich.

Jeżeli rozwiązanie umożliwia kierownikowi osiągnięcie celów organizacji, to oznacza, że jest ono skuteczne. Może jednak odpowiedniejsze byłyby cele ambitniejsze. Problem, z którym mamy do czynienia, może być zapowiedzią przyszłych trudności,

których dałoby się uniknąć przez odpowiednio wczesne działanie. Albo też problem może stworzyć okazję zwiększenia, a nie jedynie przywrócenia, efektywności organizacji.

W powyższych trzech aspektach analizy problemu należy przede wszystkim zwrócić uwagę na znaczenie wyobraźni kierownika i jego wiedzy o świecie.

ETAP 2: WYSZUKIWANIE MOŻLIWYCH ROZWIĄZAŃ

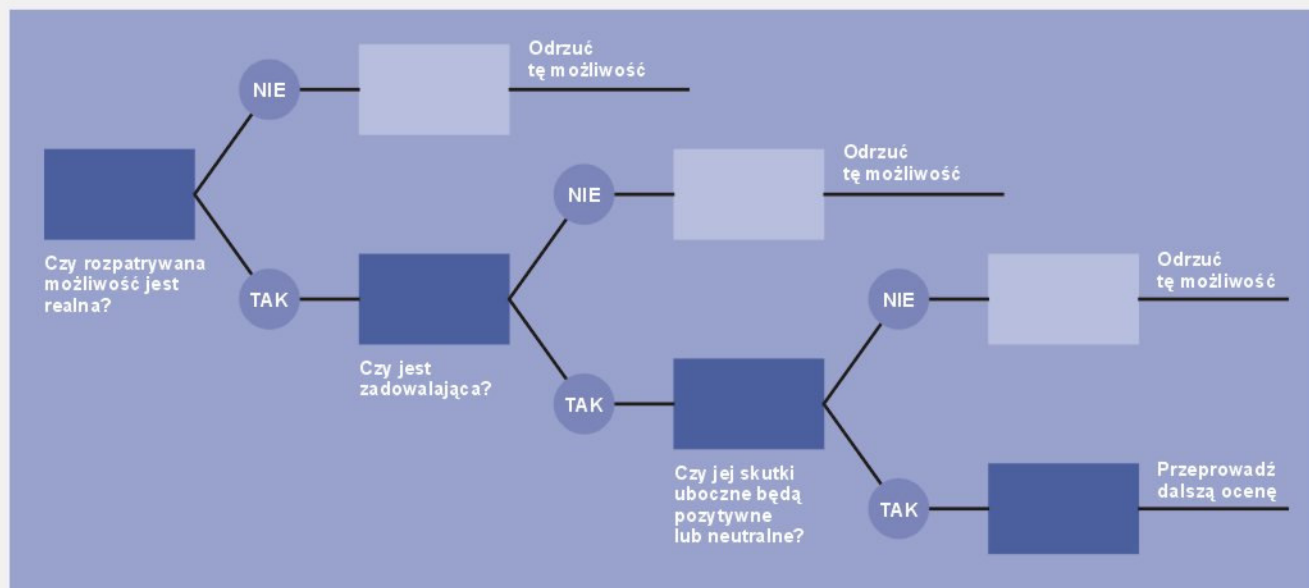
Burza mózgów:
technika podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, w której dąży się do twórczych rozwiązań dzięki swobodnemu proponowaniu przez grupę albo jednostkę wielu różnych możliwości, choćby się wydawały nierealne lub fantastyczne

Etap ten może być dość prosty w przypadku większości decyzji programowanych, ale nie tak prosty w przypadku złożonych decyzji nieprogramowanych, zwłaszcza gdy czas jest ograniczony. Pokusa zadowolenia się pierwszą realną możliwością zbyt często przeszkadza kierownikom w znalezieniu najlepszego rozwiązania problemów, z jakimi mają do czynienia. Aby temu zapobiec, nie powinno się podejmować żadnej ważniejszej decyzji przed opracowaniem kilku możliwych rozwiązań. Przy postępowaniu w sposób twórczy w tej fazie zadania niektórzy kierownicy korzystają z indywidualnej lub grupowej **burzy mózgów**, w której uczestnicy swobodnie proponują wszelkie rozwiązania, choćby się wydawały nierealne lub fantastyczne.

ETAP 3: OCENA MOŻLIWYCH ROZWIĄZAŃ I WYBÓR NAJLEPSZEGO Z NICH

Po opracowaniu zbioru możliwych rozwiązań kierownik musi ocenić każde z nich na podstawie trzech kluczowych pytań (zob. rysunek 9-3).

Rysunek 9-3 Ocena możliwych rozwiązań



1. **CZY ROZPATRYWANA MOŻLIWOŚĆ JEST REALNA?** Czy organizacja dysponuje pieniędzmi i innymi zasobami potrzebnymi do wdrożenia tego rozwiązania? Być może idealnym rozwiązaniem byłaby wymiana wszystkich przestarzałych urządzeń, ale jest to nierealne, jeżeli firma znajduje się na

granicy bankructwa. Czy dana możliwość spełnia wszystkie prawne i społeczne zobowiązania organizacji? Na przykład zamknięcie jednego z zakładów firmy w celu zmniejszenia kosztów wiąże się ze skomplikowaną siecią etycznych i prawnych zobowiązań wobec przenoszonych pracowników. Czy rozwiązanie jest rozsądne w świetle strategii organizacji i wewnętrznych rozgrywek? Każde rozwiązanie jest skuteczne jedynie na tyle, na ile zdobędzie poparcie wewnątrz organizacji. Przy ocenie każdej możliwości trzeba zatem starać się przewidzieć, co się stanie, jeżeli pracownicy nie poprą jej i nie będą jej wdrażać wszystkimi siłami.

2. CZY DANA MOŻLIWOŚĆ STANOWI ROZWIĄZANIE ZADOWALAJĄCE? Aby na to odpowiedzieć, kierownik powinien rozważyć dwa uzupełniające pytania. Po pierwsze, czy możliwość ta spełnia cele podjęcia decyzji? Po drugie, czy ma zadowalającą szansę powodzenia? (Zakłada się tu, że szanse takie da się obliczyć; oczywiście, w warunkach niepewności może to być ogromnie trudne albo wręcz niemożliwe.) Kierownik musi też sobie zdawać sprawę z tego, że określenie tego, co jest „zadowalające”, może być odmienne w przypadku różnych organizacji i różnych osób, w zależności od kultury danej organizacji oraz skłonności zainteresowanych osób do ponoszenia ryzyka.
3. JAKIE SĄ MOŻLIWE KONSEKWENCJE DLA POZOSTAŁYCH CZĘŚCI ORGANIZACJI? Ze względu na to, że organizacja jest systemem składającym się z powiązanych ze sobą części i istnieje wśród innych systemów, kierownik musi się starać przewidzieć, w jaki sposób zmiana na jednym obszarze wpłynie na inne – zarówno teraz, jak i w przyszłości. Na przykład zmniejszenie nakładów na prace badawczo-rozwojowe może na krótko przynieść oszczędności, ale może też osłabić organizację w dalszej przyszłości. Jeżeli przypuszcza się, że decyzja wywrze wpływ na ludzi w innych działach, należy ich także zapytać o zdanie¹⁸. Decyzja może mieć wpływ na konkurentów; trzeba wziąć pod uwagę ich reakcje. Jak mogą zareagować na nową strategię marketingową albo na nowy wyrób? Należy, oczywiście, eliminować warianty o niepożądanych skutkach, a te, które przyniosą korzystne efekty, zazwyczaj będą chętniej przyjmowane niż te, których konsekwencje są jedynie neutralne.

ETAP 4: WDRAŻANIE DECYZJI I ŚLEDZENIE JEJ SKUTKÓW

Po wyborze najlepszego z możliwych wariantów kierownicy przystępują do zaplanowania sposobu sprostania wymaganiom i problemom, które mogą wystąpić podczas jego realizacji¹⁹. Wprowadzanie decyzji w życie to nie tylko wydanie właściwych poleceń. Trzeba pozyskać zasoby i przydzielić je odpowiednio do potrzeb. Kierownicy opracowują preliminarze budżetu i programy realizacji działań, na które się zdecydowali, umożliwiające w przyszłości pomiar osiągniętych postępów w konkretnych kategoriach. Następnie określają, kto jest odpowiedzialny za realizację poszczególnych

¹⁸ Th.T. Herbert, R.W. Estes zaproponowali tworzenie instytucji „adwokata diabła” w korporacji, którego zadaniem byłoby wyszukiwanie błędów w projektowanych rozwiązaniach. *Improving Executive Decisions by Formalizing Dissent: The Corporate Devil's Advocate*, „Academy of Management Review” 2, nr 4, październik 1977, s. 662–667.

¹⁹ Ch.H. Kepner, B.B. Tregoe, jw., s. 190–194. Zob. też M.W. McCall, Jr., R.E. Kaplan, *Whatever it Takes: Decision Makers at Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1985.

zadań. Ustalają też procedurę składania sprawozdań z przebiegu prac i sposób wprowadzania korekt w przypadku wystąpienia nowych problemów. Preliminarze, programy i sprawozdania z przebiegu prac są niezbędne do wypełniania kierowniczej funkcji kontroli.

Należy też pamiętać o potencjalnym ryzyku lub niepewności, które określono we wcześniejszej fazie oceny wariantów. Istnieje naturalna skłonność ludzka do zapominania o ryzyku i niepewności, kiedy już się podejmuje decyzję. Kierownik musi przeciwstawiać się tej słabości, świadomie poświęcając czas na ponowne przeanalizowanie pod tym kątem swojej decyzji i na opracowanie planów, w jaki sposób uporać się z ryzykiem czy niepewnością.

Po podjęciu wszystkich możliwych kroków, mających na celu uporanie się z ewentualnymi niepożądanymi skutkami, można przystąpić do wprowadzania decyzji w życie. W ostatecznym rachunku decyzja (albo rozwiązanie) jest skuteczna jedynie w takim stopniu, w jakim skuteczne są działania wprowadzające ją w życie. Częstym błędem popełnianym przez kierowników jest przyjęcie założenia, że kiedy już podjęli decyzję, to automatycznie zostanie ona wdrożona. Nawet jeżeli decyzja jest trafna, nie stanie się skuteczna, jeżeli inni nie będą chcieli – albo nie będą mogli – jej zrealizować.

Trzeba sprawdzać działania podejmowane w celu wdrożenia decyzji. Czy sprawy przebiegają zgodnie z planem? Co się dzieje w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym (otoczeniu) w wyniku podjętej decyzji? Czy skuteczność działania poszczególnych ludzi jest zgodna z oczekiwaniami? Jak reaguje konkurencja? Dla kierownika podejmowanie decyzji jest procesem ciągłym, stanowiącym nieustające w czasie wyzwanie we wzajemnych stosunkach z innymi ludźmi.

środowisko organizacji –
zob. rozdział 3

MODEL RACJONALNY WIDZIANY Z ODPOWIEDNIEJ PERSPEKTYWY

Model racjonalny kojarzy się z obrazem decydenta jako superkomputera. Jednakże wiemy, że kierownicy muszą podejmować decyzje pod silną presją czasu i przy mniejszej liczbie informacji od tej, jaką chcieliby dysponować. Z biegiem lat pojawiły się trzy koncepcje, ułatwiające kierownikom spojrzenie na proces podejmowania decyzji z właściwej perspektywy: ograniczonej racjonalności i zadowalających decyzji, heurystyki oraz uprzedzeń. Koncepcje te nie są ze swojej istoty ani dobre, ani złe. Pomagają nam pamiętać o tym, że jako istoty ludzkie natrafiamy na ograniczenia przy posługiwaniu się naszym umysłem w konfrontacji z otaczającym nas światem.

OGRANICZONA RACJONALNOŚĆ I DECYZJE ZADOWALAJĄCE

Ograniczona racjonalność:
teoria, że kierownicy podejmują możliwie logiczne decyzje w warunkach ograniczonych przez niepełną informację i niedoskonałe umiejętności

W dążeniu do opisanie czynników wpływających na podejmowanie decyzji Herbert Simon i inni wysunęli teorię **ograniczonej racjonalności**. Teoria ta wskazuje, że decydenci muszą sobie radzić z niedostateczną informacją o istocie problemu i możliwych jego rozwiązaniach, brakiem czasu lub pieniędzy na zebranie pełniejszych informacji, niemożnością zapamiętania dużej liczby informacji i ograniczeniami własnej inteligencji.

Zamiast poszukiwania rozwiązań doskonałych bądź idealnych kierownicy często poprzestają na takich, które zaspokajają ich potrzeby w wystarczającym stopniu. Według Simona godzą się raczej na pierwsze zadowalające rozwiązanie, na które natrafia, zamiast dążyć do maksymalizacji, czyli kontynuować poszukiwania do czasu

Podejmowanie decyzji zadowolających:
 technika podejmowania decyzji, zgodnie z którą kierownik godzi się na pierwsze zadowolające go rozwiązanie

Zasady heurystyczne:
 empiryczna metoda podejmowania decyzji korzystająca z reguł roboczych do wyszukiwania rozwiązań lub odpowiedzi

znalezienia rozwiązania najlepszego z możliwych²⁰. Skuteczny decydent uczy się **podejmować decyzje zadowolające**, wyraźnie jednak pamiętając o celach organizacji.

HEURYSTYKA

Badania przeprowadzone przez Amosa Tversky'ego i Daniela Kahnemana stanowiły rozwinięcie koncepcji Simona, dotyczących ograniczonej racjonalności. Wykazali oni, że ludzie, aby uprościć sobie podejmowanie decyzji, posługują się **zasadami heurystycznymi**, czyli regułami roboczymi opartymi na doświadczeniu²¹. Na przykład urzędnicy banku, zajmujący się udzielaniem kredytów, przy analizie wniosków osób starających się o pożyczkę hipoteczną mogą się posługiwać regułą roboczą, że ludzie nie są w stanie przeznaczać więcej niż 35% swoich dochodów na cele mieszkaniowe. W podejmowaniu przez ludzi decyzji powtarzają się trzy zasady heurystyczne²². Są to ogólne wskazówki poznawcze, które ludzie stosują intuicyjnie.

DOSTĘPNOŚĆ W PAMIĘCI. Ludzie niekiedy oceniają prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia na podstawie tego, co zakodowali niegdyś w swojej pamięci. Na ogół łatwiej jest zapamiętać zdarzenia, które się powtarzają. Ludzie zakładają, że zdarzenia, które są bardziej „dostępne” w pamięci, mają większe prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości. Założenie to opiera się na doświadczeniu całego życia i wydaje się rozsądne. Jednakże pamięć ludzka zależy także od tego, **kiedy** wystąpiło dane zdarzenie i jakie było **natężenie** związanego z nim doświadczenia. Tak więc kierownik odpowiedzialny za sprawy ubezpieczeń firmy od zdarzeń losowych, który niedawno miał do czynienia z dużą powodzią, zapewne przy następnym zakupie polisy ubezpieczeniowej przeceni znaczenie i częstotliwość występowania powodzi.

REPREZENTATYWNOŚĆ. Ludzie są też skłonni oceniać prawdopodobieństwo jakiegoś zdarzenia, starając się dopasować je do jakiejś już istniejącej kategorii. Na przykład pracodawcy mogą się posługiwać stereotypami dotyczącymi płci, rasy lub narodowości przy przewidywaniu przydatności danego kandydata do pracy. Podobnie kierownicy odpowiedzialni za grupy produktów mogą się starać ocenić efektywność nowego produktu, przyrównując go do innych produktów o sprawdzonej efektywności. W rzeczywistości zaś każdy człowiek lub każdy produkt są odmiennymi jednostkami, a nie reprezentantami grupy, i powinny być przedmiotem indywidualnej oceny.

ZAKOTWICZENIE I DOSTOSOWANIE. Ludzie nie dochodzą do decyzji od zera. Zazwyczaj zaczynają od jakiejś początkowej wartości, „kotwicy”, a następnie tak ją dostosowują, aby dojść do ostatecznej decyzji. Na przykład wysokość płac oblicza się rutynowo, traktując płacę z ubiegłego roku jako wartość początkową, którą się następnie modyfikuje. Niestety, poleganie w znacznym stopniu na tym jednym czynniku początkowej wartości zazwyczaj przesłania inne istotne kryteria. Ponadto różne wartości początkowe prowadzą do odmiennych decyzji.

²⁰ H.A. Simon, *Models of Man: Social and Rational*, Wiley, Nowy Jork 1957. Zob. też J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964; H.A. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976; H.A. Simon, *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford, Cal. 1983, s. 12–23.

²¹ A. Tversky, D. Kahneman, *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science” 18, 1974, s. 1124–1131.

²² A. Tversky, D. Kahneman, *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*, „Cognitive Psychology” 5, 1973, s. 207–232.

DECYDOWANIE O TYM, KTO MA DECYDOWAĆ

Model racjonalny nie zawiera żadnych wskazówek, kto powinien podejmować decyzję. Często odpowiedź na pytanie: „Kto ma decydować?” jest pierwszą decyzją podejmowaną przez kierownika. Może ona być trudna. Jeżeli decyzja wywrze wpływ na różnych ludzi – jak to się często zdarza – to w procesie decyzyjnym trzeba się kierować perspektywą zaakceptowania przez nich podjętej decyzji.

Tradycyjnie w ostatecznym rachunku obowiązek podejmowania decyzji ciąży na kierowniku. Nie jest to jednak zawsze właściwe. Nawet dobrze przemyślana decyzja kierownicza może zawieść, jeżeli kierownik nie zdoła przekonać innych, aby chętnie ją wykonali. A niekiedy ci inni mają uzasadnione powody, aby sprzeciwiać się danej decyzji. Być może zdają sobie sprawę z innych możliwości albo z istotnych czynników, których nie wzięto pod uwagę w pierwotnej analizie. Bywa również i tak, że pracownicy lojalnie wdrażają decyzję – chociaż się z nią nie zgadzają – z kiepskimi jednak wynikami, ponieważ decyzja była błędna. Ten aspekt podejmowania decyzji jest na tyle ważny, że poświęcamy mu cały rozdział (zob. rozdział 13).



Poza rok 2000

DECYDOWANIE DOSTOSOWAWCZE

Racjonalne podejmowanie decyzji jest oparte na przekonaniu, że kierownicy potrafią przetworzyć skomplikowaną sieć faktów, założeń, celów i uzasadnionych przewidywań w jasną decyzję, na podstawie której ludzie w organizacji będą działać. W tym wszystkim występuje silna wiara, że dzięki zdolnościom umysłowym kierowników można oddziaływać na świat. Podejmowanie decyzji jest więc próbą sprawowania kontroli nad przeznaczeniem organizacji. Od ponad stu lat był to wyróżniający kanon zarządzania.

W ostatnich latach kanon ten podano w wątpliwość. W coraz większym stopniu pojawia się *dostosowawcze podejmowanie decyzji* jako sposób myślenia o tym, co kierownicy ewentualnie zdołają osiągnąć, a na co nie mogą liczyć. To dostosowawcze podejście opiera się na założeniu, że związek między działaniem organizacji (wynikiem decyzji) a konsekwencjami tego działania jest znacznie bardziej nie uporządkowany i trudny do przewidzenia, niż to sądzą racjonalnie myślący decydenci. Zgodnie z koncepcją dostosowawczą skutki decyzji są *łącznym wynikiem* tego, co jednocześnie czyni nasza organizacja i inne.

Klasycznym przykładem łącznego wyniku jest to, co się w ostatnich latach działo w amerykańskich liniach lotniczych. Samoloty dość często latają ze stosunkowo małą liczbą zajętych miejsc. Jednakże niezależnie od tego, czy jest komplet pasażerów czy nie, linie muszą ponosić stałe koszty utrzymywania drogich samolotów i zatrudniania dużej liczby pracowników o bardzo wysokich kwalifikacjach. A zatem, z punktu widzenia poszczególnych linii, racjonalne jest obniżanie cen biletów, aby przyciągnąć więcej pasażerów. Wiosną 1992 r. zdarzyło się jednak, że jednocześnie menedżerowie kilku największych linii, w tym American, United, Delta oraz Northwest Airlines, postanowili obniżyć ceny. Nie nastąpił jednak odpowiedni wzrost łącznej liczby pasażerów, który wynagrodziłby obniżenie przychodów spowodowane niższymi cenami biletów. Łącznym wynikiem tych odrębnych, racjonalnie podjętych decyzji

poszczególnych firm była tak zwana „wojna cenowa”, skutkiem której wszystkie linie poniosły straty finansowe²³!

Dwoma wersjami dostosowawczego podejścia do podejmowania decyzji są: teoria gier i teoria chaosu.

Teoria gier:
teoria zajmująca się
wyborami dokonywanymi
przez ludzi w warunkach
wzajemnej zależności

Teoria gier zajmuje się wyborami dokonywanymi przez ludzi w warunkach wzajemnej zależności. *Gra* jest to sytuacja, w której uczestniczą co najmniej dwie osoby, dokonujące wyboru w części na podstawie przewidywanego postępowania drugiego uczestnika. Teoria gier zwraca uwagę na wyraźną rolę, którą w decyzjach odgrywają stosunki między ludźmi i ich wzajemne oddziaływanie²⁴.

W praktyce po raz pierwszy wykorzystano teorię gier do planowania zbrojeń jądrowych po II wojnie światowej. Obecnie wykorzystuje się ją do takich decyzji gospodarczych, jak na przykład kształtowanie cen konkurencyjnych²⁵. Wciąż uczestniczymy w grach. Dwoje ludzi musi „grać”, kiedy się styka przy obrotowych drzwiach albo kiedy jedno z nich jedzie autostradą, a drugie usiłuje się włączyć do ruchu²⁶. Do zrozumienia procesu podejmowania decyzji istotna jest świadomość, że w grze obie strony łącznie doprowadzają do wyniku. Przechodzimy przez obrotowe drzwi albo zatrzymujemy się przed nimi w wyniku indywidualnego działania każdego z nas.

Z punktu widzenia teorii gier należy zatem traktować podejmowanie decyzji jako proces, w którym uczestniczą dwaj decydenci, jednocześnie wzajemnie się do siebie dostosowując. Każdy z nich może decydować w sposób racjonalny, a także dostosowawczy. Tego właśnie dotyczył przykład amerykańskich linii lotniczych.

Teoria chaosu:
teoria zajmująca się
badaniem dynamicznych
układów w wielkich
systemach społecznych

Teoria chaosu zajmuje się badaniem dynamicznych układów w wielkich systemach społecznych²⁷. Jest ona zatem pochodną teorii systemów. Zwolennicy teorii chaosu przywiązują dużą uwagę do *turbulencji* systemu. W warunkach turbulencji nie tylko niemożliwa do przewidzenia jest przyszłość, ale i obecne warunki stają się niestabilne. Tym też różni się turbulencja od pewności, ryzyka i niepewności, które tworzą względnie stabilne warunki, umożliwiające kierownikowi przynajmniej wybór możliwego do osiągnięcia celu.

Ralph Stacey dowodzi, że chaos jest układem trzech stanów: równowagi, nierównowagi i ograniczonej niestabilności²⁸. Zadaniem decydentów jest utrzymywanie organizacji w trzecim z wymienionych stanów, gdyż w nim właśnie organizacje mogą wprowadzać innowacje. Podejmowanie decyzji przekształca się w ciągły proces *dostosowywania się* do sił pozostających w większości poza kontrolą decydenta: Można to porównać do pływania na desce surfingowej po grzbiecie ogromnej fali, która nigdy nie dociera do brzegu!

²³ E. McDowell, *American Air Cuts Most Fares in Simplification of Rate System*, „The New York Times”, 10 kwietnia 1992, s. A1, D3; J. Greenwald, *Fasten Your Seat Belts for the Fare War*, „Time”, 27 kwietnia 1992, s. 41–42; E. McDowell, *Airlines Tally the Damage From Summer's Fare War*, „The New York Times”, 12 września 1992, s. 1, 34.

²⁴ T. Schelling, *Micromotives and Macrobehavior*, W.W. Norton, Nowy Jork 1978.

²⁵ S. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Nowy Jork 1990, s. 249–268.

²⁶ Zob. W. Poundstone, *Prisoner's Dilemma: John von Neumann, Game Theory, and the Puzzle of the Bomb*, Doubleday, Nowy Jork 1992; A. Dixit, B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, W.W. Norton, Nowy Jork 1991.

²⁷ D.E. Gilbert, Jr., *The Twilight of Corporate Strategy: A Comparative Ethical Critique*, Oxford University Press, Nowy Jork 1992; R. Stacey, *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.

²⁸ R. Stacey, jw., s. 77–79.

PODSUMOWANIE

- 1. Powiązać podejmowanie decyzji z koncepcją, że menedżerowie mają w swoich działaniach do czynienia z czasem i wzajemnymi stosunkami między ludźmi.**

Podejmowanie decyzji – proces rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania problemu albo wykorzystania okazji – jest ważną częścią pracy kierownika. Przy podejmowaniu decyzji kierownik uwzględnia osiągnięcia w przeszłości, istniejące warunki i oczekiwania na przyszłość. Ponadto, przy określaniu możliwych skutków rozważanych decyzji, kierownik musi mieć świadomość, że decyzje innych osób mogą być sprzeczne z jego decyzją lub mogą wpływać na jej wyniki.

- 2. Traktować podejmowanie decyzji jako złożony problem psychologiczny związany ze znajomością własnego świata.**

Zazwyczaj uwagę kierownika na problem zwracają cztery nie sformalizowane, oparte na intuicji sytuacje: odchylenie wyników od doświadczeń z przeszłości, odchylenie wyników od planu, niezadowolenie wyrażone przez inne osoby, wyzwania stawiane organizacji przez działalność konkurentów. To, czy kierownik uzna sytuację za problem, zależy od jego progu wrażliwości związanego z tym, jak rozumie on cele, plany i zadowalające normy efektywności, a także od wyznawanych przez niego wartości i osobistych doświadczeń. Żaden kierownik nie potrafi rozwiązać wszystkich problemów. Musi zatem nauczyć się ustanawiać priorytety, aby ustalić, które decyzje ma podejmować sam, a które ma delegować podwładnym lub przekazać przełożonym.

- 3. Rozróżniać decyzje programowane i nieprogramowane.**

Decyzje można dzielić na programowane i nieprogramowane. Decyzje programowane dotyczą rutynowych problemów, które można rozstrzygać za pomocą pisanych lub niepisanych zasad, procedur i zwyczajów. Decyzje nieprogramowane dotyczą problemów nietypowych lub wyjątkowych. Ze względu na to, że większość decyzji dotyczy jakiegoś elementu przyszłości, kierownik powinien umieć w każdej sytuacji analizować pewność, ryzyko i niepewność. W warunkach pewności kierownik może przewidzieć skutki każdej z możliwych decyzji. W warunkach ryzyka można przewidywać prawdopodobny skutek każdego wyboru. W warunkach niepewności nie da się przewidzieć prawdopodobieństwa poszczególnych wyników.

- 4. Wyjaśnić, na czym polega racjonalny proces podejmowania decyzji.**

W racjonalnym modelu podejmowania decyzji (i rozwiązywania problemów) zakłada się, że najskuteczniejsze decyzje są wynikiem stosowania czteroetapowego procesu analizowania sytuacji, opracowania wariantów rozwiązań, oceny każdej możliwości i wyboru najlepszej z nich, a następnie wdrożenia podjętej decyzji i śledzenia jej wyników. Model racjonalny od dawna spełniał ważną rolę w praktyce zarządzania i w kształceniu kierowników.

5. **Patrzeć na proces racjonalnego podejmowania decyzji z odpowiedniej perspektywy, dostrzegając jednocześnie wpływ, jaki na ten proces wywierają ograniczona racjonalność, decyzje zadowalające i heurystyka.**

Człowiek potrafi rozpatrywać jedynie ograniczoną liczbę informacji i często musi podejmować decyzję pod presją czasu. Koncepty ograniczonej racjonalności, decyzji zadowalających i heurystyki pozwalają na spojrzenie na te ograniczenia z właściwej perspektywy. Dzięki tym pojęciom kierownik jest w stanie lepiej zrozumieć racjonalne podejmowanie decyzji.

6. **Wyjaśnić, w jaki sposób teoria gier i teoria chaosu opisują szerszy układ odniesienia, w jakim menedżerowie podejmują decyzje.**

Dwie współczesne koncepcje podejmowania decyzji zwracają uwagę na to, że decydenci muszą uwzględniać działania innych decydentów w tym samym czasie. Teoria gier i teoria chaosu zwracają uwagę, że podejmowanie decyzji odbywa się w ramach wzajemnych stosunków, w których poszczególni decydenci doprowadzają do łącznych wyników, niekoniecznie zgodnych z ich zamierzeniami.

PYTANIA KONTROLNE

1. Na czym polega zasadnicza różnica między rozpoznawaniem problemów a wyszukiwaniem okazji?
2. Jakie cztery sytuacje najczęściej powodują skierowanie uwagi kierowników na problem?
3. Jakie czynniki wpływają na próg wrażliwości kierownika na problemy?
4. Jakimi pytaniami kierownik może się posłużyć przy ustalaniu priorytetów w podejmowaniu decyzji?
5. Porównaj decyzje programowane i nieprogramowane; przedstaw przykłady każdej z nich.
6. Na podstawie własnych doświadczeń wyjaśnij różnice między podejmowaniem decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności.
7. Opisz cztery podstawowe etapy racjonalnego modelu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.
8. Kiedy ograniczona racjonalność, decyzje zadowalające i heurystyka przyczyniają się do usprawnienia procesu podejmowania decyzji?
9. Kiedy przyczyniają się do jego pogorszenia?
10. Jakie przykłady ze współczesnej polityki światowej można wyjaśnić za pomocą teorii gier lub teorii chaosu?

KLUCZOWE TERMINY

Podejmowanie decyzji
Problem
Okazja
Metoda dialektyczna
Decyzje programowane
Decyzje nieprogramowane
Pewność
Ryzyko
Prawdopodobieństwo

Niepewność
Racjonalny model podejmowania
decyzji
Burza mózgów
Ograniczona racjonalność
Podejmowanie decyzji zadowolających
Zasady heurystyczne
Teoria gier
Teoria chaosu

PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 opisać przydatność celów w organizacji;
- 2 rozróżniać plany strategiczne i plany operacyjne;
- 3 rozumieć strategię jako dążenie do odpowiedniego usytuowania organizacji w jej otoczeniu;
- 4 prześledzić ewolucję procesu zarządzania strategicznego;
- 5 wyrazić daną strategię jako konkretne stwierdzenie, dokąd organizacja zmierza;
- 6 omówić możliwości i ograniczenia współdziałania organizacji w tworzeniu strategii kolektywnej.

Planowanie stanowi szczególny rodzaj podejmowania decyzji, zajmujący się tą konkretną przyszłością, jakiej menedżerowie pragną dla swojej organizacji. W rozdziale 1 wymieniliśmy planowanie jako pierwsze z czterech głównych działań w procesie zarządzania – planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Możemy jednak traktować planowanie również jako pień potężnego dębu, z którego wyrastają gałęzie organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Planowanie ma bowiem aż **tak duże znaczenie** dla menedżerów.

Planowanie nie jest zdarzeniem jednostkowym, o wyraźnym początku i końcu. Jest procesem ciągłym, stanowiącym odbicie zmian, zachodzących w otoczeniu każdej organizacji, i dostosowującym się do nich.

W obecnym rozdziale przyjrzymy się z bliska planowaniu i sposobom opracowywania planów na różnych szczeblach organizacji. Czytelnik dowie się, że jednym z najważniejszych wyników procesu planowania jest **strategia** organizacji. Dowie się też o **zarządzaniu strategicznym**, będącym szczególnym rodzajem planowania, który pojawił się w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. Zarządzanie strategiczne jest ciągłym procesem ustalania wszechstronnego programu celów organizacji i sposobów ich realizacji.

PLANOWANIE: PRZEGLĄD OGÓLNY

Wszyscy marzymy o zdobyciu sławy i bogactwa, o zyskaniu szacunku i podziwu innych ludzi. Aby urzeczywistnić marzenia, potrzebne nam są konkretne, wymierne cele z realnymi, możliwymi do dotrzymania terminami. To samo dotyczy organizacji. Cele są ważne przynajmniej z czterech powodów.

1. **Cele zapewniają nam poczucie kierunku.** Przy braku celu poszczególne osoby i ich organizacje mają skłonność do błąkania się, reagując na zmiany w otoczeniu bez wyraźnej świadomości, co naprawdę chciałyby osiągnąć. Dzięki ustaleniu celów ludzie i ich organizacje mobilizują się i zyskują źródło motywacji, która pomaga im przezwyciężać nieuchronnie pojawiające się przeszkody.
2. **Cele wpływają na koncentrację naszych wysiłków.** Każdy człowiek i każda organizacja ma ograniczone zasoby i szeroką gamę możliwych sposobów ich wykorzystania. Wybierając jeden cel lub zbiór pokrewnych celów, ustalamy priorytety i angażujemy się w określony sposób wykorzystania naszych ograniczonych zasobów. Jest to szczególnie ważne w organizacji, w której menedżerowie muszą koordynować czynności wielu innych osób.
3. **Cele wyznaczają nasze plany i decyzje.** Czy chcesz zostać mistrzem szachowym? Albo mistrzem gimnastyki sportowej? Odpowiedzi na takie pytania ukształtują Twoje plany krótko- i długoterminowe i pomogą Ci w podjęciu wielu ważnych decyzji. Ludzie w organizacjach mają do czynienia z podobnymi decyzjami, które można wyjaśnić, zadając sobie pytania: Jaki jest nasz cel? Czy ta działalność przybliży nas, czy oddali od przyjętego celu organizacji?
4. **Cele pomagają nam w ocenie osiągniętych postępów.** Wyraźnie sformułowany, wymierny cel z określonym terminem realizacji staje się normą efektywności, która pozwala zarówno poszczególnym osobom, jak i menedżerom oceniać swoje postępy. Cele są zatem istotnym elementem

kontrolowania – procesu upewniania się, czy działania są współmierne do celów i planów, które zostały opracowane do osiągnięcia tych celów. Jeżeli stwierdzimy, że zbaczamy z kursu albo jeżeli napotykamy nieoczekiwane przeszkody, możemy podjąć działania korygujące, modyfikując plan.

ZNACZENIE PLANOWANIA W ORGANIZACJACH

Planowanie w organizacjach jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągania. Bez planów menedżerowie nie wiedzieliby, w jaki sposób skutecznie organizować ludzi i zasoby. Mogłoby im nawet brakować jasnej koncepcji, **co właściwie** należałoby organizować. Bez planu nie mogą świadomie przewodzić innym ani oczekiwać, że inni podążą za nimi. Wreszcie bez planu menedżerowie i ich podwładni mieliby niewielką szansę osiągnięcia swoich celów bądź też zorientowania się, kiedy i jak schodzą z przyjętej drogi. Kontrolowanie stałoby się więc zajęciem bezprzedmiotowym. Aż nazbyt często błędy w planowaniu oddziałują na przyszłość całej organizacji. Planowanie ma podstawowe znaczenie!

HIERARCHIA PLANÓW ORGANIZACJI

Plany strategiczne:
plany wytyczające
zasadnicze kierunki
działania i określające
ogólne cele organizacji

Plany operacyjne:
plany zawierające
szczegółowe ustalenia
dotyczące wykonania
lub wdrożenia planów
strategiczych
w codziennych
działaniach operacyjnych

Misja:
ogólny cel organizacji
oparty na przesłankach
planu, uzasadniający
istnienie organizacji

Organizacjami zarządza się zazwyczaj za pomocą dwóch rodzajów planów. **Plany strategiczne** są opracowywane przez menedżerów najwyższego szczebla i definiują ogólne cele organizacji. **Plany operacyjne** zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące wdrożenia planów strategicznych w codziennych działaniach. Zauważmy, że zarówno w planach strategicznych, jak i operacyjnych uwzględnia się wzajemne stosunki, w ramach których zmierza się do osiągnięcia celów organizacji. W planach strategicznych bierze się pod uwagę stosunki między ludźmi w danej organizacji i ludźmi działającymi w innych organizacjach, natomiast w planach operacyjnych – stosunki międzyludzkie w obrębie jednej organizacji. Po omówieniu różnic między tymi dwoma rodzajami planów w pozostałej części rozdziału skupimy się na planach strategicznych, odkładając omówienie planów operacyjnych do rozdziału 11.

Zarówno plany strategiczne, jak i operacyjne są opracowywane i wykonywane w układzie hierarchicznym, jak to przedstawiono na rysunku 10-1. Na szczycie znajduje się określenie **misji**, wskazującej ogólny cel organizacji oparty na przyjętych przez menedżerów założeniach dotyczących zamierzeń organizacji, jej umiejętności i miejsca w świecie.

Stwierdzenie misji jest względnie trwałym elementem tożsamości organizacji i może się przyczynić w znacznym stopniu do jednoczenia i motywowania członków organizacji. Popatrzmy na wizjonerską misję opisaną około 80 lat temu przez byłego przewodniczącego rady nadzorczej AT&T: „Marzenie o dobrych, tanich, szybkich, ogólnosiwiatowych usługach telefonicznych nie jest mrzonką. Jest to jasne stwierdzenie, że coś będzie zrobione”¹. Oczywiście, od czasu podziału miejscowych sieci telefonicznych w 1984 r., menedżerowie AT&T zmienili to sformułowanie misji. Firma jest obecnie postrzegana jako „ważne ogniwo w światowym przepływie informacji i zarządzaniu nimi”². Możemy zauważyć, że sposób wyrażenia misji czyni z niej siłę napędową dla celów strategicznych i operacyjnych oraz działalności podejmowanej przez ludzi w organizacji.

¹ Cyt. za: Ch.H. Granger, *The Hierarchy of Objectives*, “Harvard Business Review” 42, maj-czerwiec 1964, nr 3, s. 63–74.

² J. Main, *Waking Up AT&T: There’s Life After Culture Shock*, “Fortune”, 24 grudnia 1984, s. 66–74.

Rysunek 10-1 Hierarchia planów

Tworzone przez:*

założyciela,
radę nadzorczą
lub naczelne
kierownictwonaczelne
kierownictwo
i kierowników
średniego
szczeblakierowników
średniego
i najniższego
szczebla

* Jest to scenariusz idealny, ale w praktyce odpowiedzialność za opracowanie planów jest bardzo różna. W większych organizacjach często istnieją scentralizowane lub decentralizowane sztaby zatrudniające zawodowych planistów, zaś w mniejszych organizacjach plany opracowuje komitet, składający się z członków zarządu albo kierowników i kilku kluczowych pracowników, przeprowadzający burzę mózgów na temat planów. Ponadto niekiedy rada nadzorcza czynnie uczestniczy w ustalaniu celów strategicznych i planowaniu strategicznym.

RÓŻNICE MIĘDZY PLANAMI STRATEGICZNYMI A PLANAMI OPERACYJNYMI

Plany strategiczne i plany operacyjne różnią się pod trzema głównymi względami³.

HORYZONT CZASU. Plany strategiczne dotyczą wielu lat, a nawet dziesięcioleci. Plany operacyjne często obejmują jeden rok. Plan strategiczny firmy, dotyczący nowych rodzajów usług, może obejmować na przykład pięć lat. Przykładem planu operacyjnego sieci handlowej jest plan uzupełniania zapasów, zajmujący się tym, jaki ma być poziom zapasów dzisiaj, jutro i w następnym tygodniu.

ZAKRES. Plany strategiczne wywierają wpływ na działalność organizacji w szerokim zakresie. W planach operacyjnych zakres ten jest węższy i bardziej ograniczony. Główna różnica polega na liczbie wzajemnych stosunków, których dotyczą. W Federal Express plan strategiczny zajmuje się obecnością firmy na wybranych rynkach

³ R.H. Hayes, S.C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge Through Manufacturing*, Wiley, Nowy Jork 1984, s. 27–28.

światowych, jej celami finansowymi i niezbędną wielkością zatrudnienia. W małej pizzerii plan operacyjny może obejmować rodzaje i ilości składników do każdej pizzy.

STOPIEŃ SZCZEGÓŁOWOŚCI. Często plany strategiczne są formułowane w taki sposób, że sprawiają wrażenie uproszczonych, ogólnikowych stwierdzeń. Jednakże takie uogólnienie jest konieczne, aby skłonić ludzi w organizacji do myślenia o całości jej operacji. Natomiast plany operacyjne, pochodne planów strategicznych, są formułowane w sposób bardziej szczegółowy. Różnica ta jest wyraźna w przypadku firmy Federal Express. „Dostarczanie informacji” jest takim poziomem uogólnienia, jakiego możemy się spodziewać w planie strategicznym. „Przesyłanie x pakunków na godzinę” jest takim stopniem szczegółowości, jakiego możemy oczekiwać w planie operacyjnym.

EWOLUCJA POJĘCIA STRATEGII

Strategia:
szeroki program
wytyczania i osiągania
celów organizacji;
reakcja organizacji
w czasie na oddziaływanie
jej otoczenia

Plan strategiczny ucieleśnia **strategię** danej organizacji i rozwija się wokół niej. Planowanie strategiczne jest to proces opracowania tej strategii i w miarę potrzeby jej aktualizowania.

STRATEGIA JAKO PLAN GENERALNY

Koncepcja strategii wywodzi się ze starożytności. Wyraz ten pochodzi z greckiego *stratēgia*, co oznacza sztukę dowodzenia. Skuteczni greccy dowódcy wojskowi musieli dowodzić armią, zdobywać i utrzymywać terytorium, bronić miasta przed inwazją, niszczyć nieprzyjaciół itd. Każdy z tych celów wymagał innego wykorzystania zasobów. Strategię wojenną można więc zdefiniować jako układ konkretnych **działań** podejmowanych wobec wroga.

Grecy wiedzieli, że strategia to coś więcej niż tylko prowadzenie bitew. Skuteczni wodzowie musieli ustalać odpowiednie linie zaopatrzenia, decydować, kiedy walczyć, a kiedy nie, kierować stosunkami występującymi między armią a obywatelami, politykami i dyplomatami. Tak więc skuteczni dowódcy musieli nie tylko planować, ale także **działać**. Już zatem u starożytnych Greków koncepcja strategii obejmowała czynnik **planowania** i czynnik podejmowania decyzji, czyli **działania**⁴. Łącznie te dwa czynniki stanowią podstawę „generalnego” planu strategicznego.

W latach dwudziestych firma Sears, Roebuck & Co. była olbrzymim domem sprzedaży wysyłkowej, której prezes, gen. Robert E. Wood, rozumiał znaczenie strategii. Wood zauważył, że rosnąca popularność samochodów umożliwi coraz większej liczbie ich posiadaczy dojeżdżanie do miast. Rozumował, że ludność nie zmuszona do pozostawania na wsi zrezygnuje z katalogów sprzedaży wysyłkowej na rzecz zakupów w sklepach detalicznych.

Przystąpiono zatem do realizacji długookresowej strategii przekształcania firmy z domu sprzedaży wysyłkowej w sieć sklepów handlu detalicznego. Według Wooda firma początkowo „popełniła wszystkie możliwe błędy”, ale jej starannie opracowane plany z czasem przyniosły ogromne sukcesy. Generał pisał: „Prowadzenie interesów pod jednym względem przypomina prowadzenie wojny. Jeżeli ogólna strategia jest poprawna, to można popełnić dowolnie wiele błędów taktycznych, a przedsięwzięcie i tak będzie skuteczne”⁵.

⁴ D. Gilbert, E. Hartman, J. Mauriel, E. Freeman, *A Logic for Strategy*, Ballinger Press, Boston 1988.

⁵ Cyt. za; A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962, s. 325.

POJAWIENIE SIĘ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne: proces zarządzania obejmujący opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów

Związki między prowadzeniem interesów a strategią, dostrzegane dziś przez menedżerów, są rzeczą stosunkowo niedawną. Dopiero po II wojnie światowej pojawiła się myśl, że planowanie strategiczne i działanie na podstawie tych planów stanowią odrębny proces kierowania – proces, który nazywamy **zarządzaniem strategicznym**. To wszechstronne podejście do strategii nie pojawiło się z dnia na dzień. Jego ewolucja następowała z biegiem lat⁶.

W 1962 r. znawca historii gospodarczej, Alfred D. Chandler, zaproponował następującą definicję strategii:

„Ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów”⁷.

Chandler wyróżniał trzy kluczowe elementy: (1) kierunki **działania** prowadzącego do osiągania celów, (2) proces **wyszukiwania** podstawowych koncepcji (zamiast rutynowej kontynuacji istniejącej polityki), (3) **sposób** formułowania strategii, a nie jedynie jej treść. Chandler odszedł od konwencjonalnego poglądu, że stosunki między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem są w przybliżeniu stabilne i możliwe do przewidzenia. Rozwinał swoje koncepcje, posługując się metodami nauk historycznych i analizując wzrost oraz rozwój takich koncernów, jak DuPont, General Motors, Standard Oil i Sears, Roebuck & Co.

W świetle poglądów Chandlera dwie sprawy stały się oczywiste: (1) **planowanie strategiczne** było czymś opłacalnym w rzeczywistym świecie działalności gospodarczej, ale (2) nie znalazła jeszcze wyjaśnienia rola menedżera we wdrażaniu planów strategicznych (szerzej omawiamy wdrażanie strategii w rozdziale 11). Należało ustalić, w jaki sposób naczelne kierownictwo powinno sobie radzić z dwoma poważnymi problemami napotykanymi przez nowoczesne organizacje: szybkimi zmianami we wzajemnych związkach między organizacją a jej otoczeniem oraz szybkim wzrostem wielkości i złożoności nowoczesnych organizacji gospodarczych. W dążeniu organizacji do rozwiązania tych problemów zarządzanie strategiczne zaczęło przybierać konkretny kształt.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE. W 1978 r. Dan Schendel i Charles Hofer opracowali złożoną definicję zarządzania strategicznego. Opierała się ona na założeniu, że ogólny kształt organizacji można opisać jedynie pod warunkiem uwzględnienia – oprócz kluczowych czynników procesu zarządzania strategicznego, jakimi są **polityka i strategia**⁸ – kwestii osiągania celów.

W swojej syntezie Hofer i Schendel skupili się na czterech kluczowych etapach zarządzania strategicznego. Pierwszym jest **ustalenie celów**, następnym – **formułowanie strategii** na podstawie tych celów⁹. Z kolei, aby wdrożyć strategię, przechodzi się od analizowania do **administrowania**, czyli do czynności, której celem

⁶ *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, pod red. D.E. Schendela i Ch.W. Hofera, Little, Brown, Boston 1978, s. 7–18.

⁷ A.D. Chandler, Jr., jw., s. 16.

⁸ Ch.W. Hofer, D.E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul 1978.

⁹ To zadanie jest mocno teoretyczne i dyskusyjne, głównie ze względu na to, że teoretycy nie potrafią się zgodzić, czy należy oddzielać ustalenie celów od formułowania strategii. W sprawie tych sporów zob. Th.J. McNichols, *Policy Making and Executive Action*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1972; F.T. Paine, W. Naumes, *Strategy and Policy Formulation: An Integrative Approach*, Saunders, Filadelfia 1974; H. Uyterhoeven, R. Ackerman, J. Rosenblum, *Strategy and Organization*, Irwin, Hornewood, III. 1973.

jest osiągnięcie ustalonych celów¹⁰. Na tym etapie kluczowymi czynnikami są wewnętrzne procesy „polityczne” w organizacji i indywidualne reakcje, które mogą wymusić zmianę strategii. Końcowy etap – **kontrola strategiczna** – zapewnia menedżerowi informacje zwrotne o osiąganych postępach. Niepomyślne informacje mogą, oczywiście, spowodować rozpoczęcie nowego cyklu planowania strategicznego.

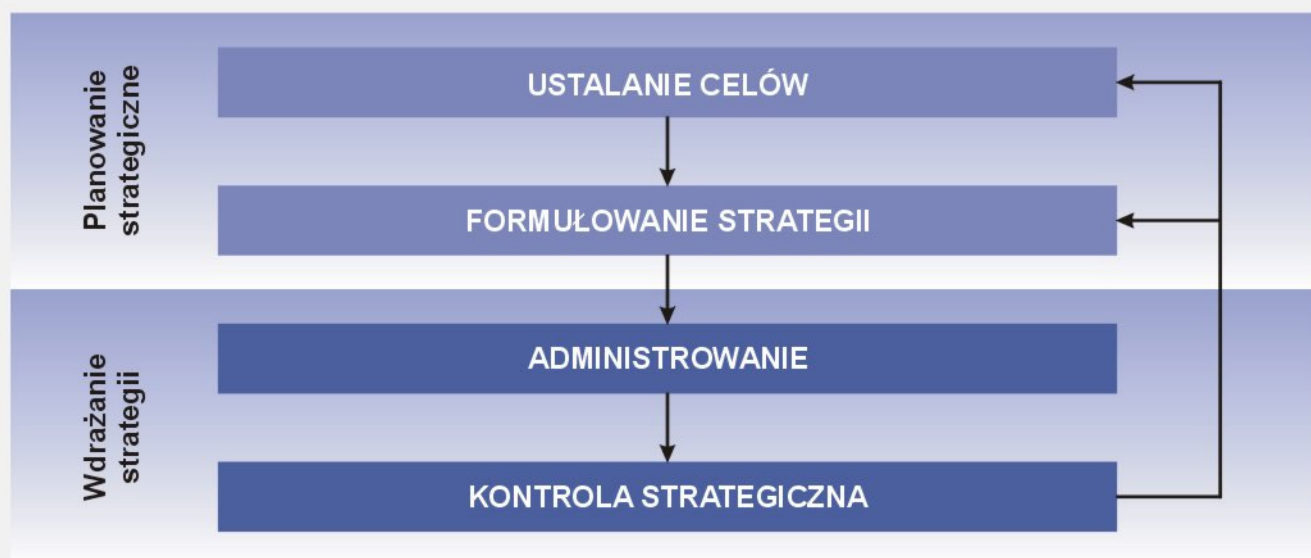
PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne umożliwia menedżerom systematyczne pojmowanie otoczenia, w którym ich organizacja funkcjonuje, a następnie podejmowanie działań. W ogólnych kategoriach w grę wchodzi dwie fazy: planowania strategicznego i wdrażania strategii.

1. **Planowanie strategiczne** jest terminem, którym zazwyczaj obejmujemy działania poznawcze, a więc zarówno ustalanie celów, jak i formułowanie strategii, wyróżnione przez Hofera i Schendla.
2. **Wdrażanie strategii** jest terminem, którym zazwyczaj obejmujemy działania wynikające z planowania strategicznego. Ta faza obejmuje wymienione przez Hofera i Schendla etapy administrowania i kontroli strategicznej.

Na rysunku 10-2 przedstawiono logiczny przebieg systematycznego dążenia do tworzenia przyszłości na podstawie doświadczeń z przeszłości przy korzystaniu z teraźniejszych zasobów. Dwie strzałki zwrotne wskazują, że proces ten jest ponownie przeprowadzany, jeżeli w istniejących warunkach zajdą zmiany.

Rysunek 10-2 Proces zarządzania strategicznego



¹⁰ Omówienie niektórych bardziej szczegółowych różnic między formułowaniem a wdrażaniem strategii jest zawarte też w pracy A.A. Thompsona, Jr., A.J. Stricklanda III, *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, Business Publications, Dallas 1986.

RÓŻNE POZIOMY STRATEGII

Przy omawianiu strategii jest przydatne rozróżnienie trzech poziomów formułowania strategii: poziomu korporacji, poziomu jednostki gospodarczej i poziomu funkcjonalnego (zob. rysunek 10-3)¹¹.

STRATEGIA NA POZIOMIE KORPORACJI

Strategia na poziomie korporacji:
strategia opracowana przez naczelne kierownictwo sprawujące nadzór nad interesami i operacjami organizacji obejmujące jednostki prowadzące różne rodzaje działalności

Strategię na poziomie korporacji opracowuje naczelne kierownictwo sprawujące nadzór nad interesami i operacjami organizacji prowadzących **więcej niż jeden rodzaj działalności**. Na tym poziomie poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania: Jakimi rodzajami działalności firma powinna się zajmować? Jakie są cele każdego rodzaju działalności? Jak należy rozdzielać zasoby, aby te cele osiągać?

Naczelne kierownictwo Minnesota Mining and Manufacturing Co. (3M) szczególnie skutecznie zdołało zintegrować różne niewielkie jednostki organizacyjne, o podobnych silnych stronach i o wspólnej wizji całej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji. Na przykład w pionie wyrobów medycznych 3M występuje sześć różnych jednostek. Z kolei ten pion jest jednym z trzech pionów zajmujących się biologią. Zadaniem strategów na szczeblu korporacji jest wyznaczenie tym tak licznym jednostkom jednego kierunku, w którym zmierza cała firma¹².

Rysunek 10-3 Trzy poziomy strategii



Źródło: R.H. Hayes, S.C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1984, s. 28.

¹¹ Omówienie poziomów strategii oraz strategii na poziomie korporacji zaczerpnęliśmy głównie z pracy: A.A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III, jw.

¹² L. Souhrada, *3M: Diversity and Strategic Planning Are Key*, "Hospitals", 5 września 1990, s. 94.

STRATEGIA NA POZIOMIE JEDNOSTKI GOSPODARCZEJ

Strategia na poziomie
jednostki gospodarczej:
strategia realizacji celów
określonej jednostki

Strategia na poziomie jednostki gospodarczej dotyczy interesów i operacji określonego rodzaju działalności. Na tym poziomie poszukuje się odpowiedzi na takie pytania, jak: W jaki sposób jednostka powinna konkurować na swoim rynku? Jakie powinna oferować wyroby albo usługi? Jakich klientów chce obsługiwać? Jak będzie się rozdzielać zasoby w obrębie jednostki? Strategia jednostki gospodarczej zmierza do ustalenia, w jaki sposób jednostka powinna postępować na rynku, jak powinna działać przy danych zasobach i w warunkach panujących na rynku.

Wiele korporacji prowadzi działalność w różnych dziedzinach, a ich szefowie często mają trudności z organizowaniem zróżnicowanych i złożonych działań. Jednym ze sposobów rozwiązania tego problemu jest tworzenie **strategicznych jednostek gospodarczych** (SJG). W tym systemie organizacyjnym podobne rodzaje działalności (na przykład wytwarzanie szczególnego typu wyrobów lub usług) zebrane są w większe grupy i traktowane jako pojedyncza jednostka gospodarcza. Na szczeblu korporacji ustala się zbiór wytycznych dla SJG, które opracowują swoje własne strategie. Centrala korporacji następnie analizuje plany poszczególnych SJG i w razie potrzeby negocjuje wprowadzenie zmian.

Rysunek 10-4 Hierarchia planów strategicznych i operacyjnych w organizacji wielozakładowej



STRATEGIA NA POZIOMIE FUNKCJONALNYM

Strategia na poziomie funkcjonalnym: strategia opracowana dla określonej komórki funkcjonalnej, mająca na celu realizację strategii całej jednostki gospodarczej

Strategie na poziomie funkcjonalnym wyznaczają ramy działania dla kierowników funkcjonalnych, na przykład marketingu lub produkcji, w celu wspólnej realizacji strategii jednostek gospodarczych i strategii korporacji. Tak więc strategię na poziomie funkcjonalnym stanowią dopełnienie ogólnej hierarchii strategii. Wspomniane poprzednio plany operacyjne wynikają ze strategii na poziomie funkcjonalnym, jak to przedstawia rysunek 10-4.

TREŚĆ STRATEGII KORPORACJI

Strategia korporacji: koncepcja dotycząca sposobów wzajemnego oddziaływania w czasie ludzi w danej organizacji z ludźmi w innych organizacjach

Za pomocą strategii korporacji menedżerowie wyznaczają miejsce swojej organizacji w przyszłości. **Strategię korporacji** można traktować jako koncepcję wzajemnego oddziaływania w czasie ludzi w danej organizacji z ludźmi w innych organizacjach. Jest więc bardzo ważne, aby zrozumieć, że strategia korporacji w znaczący sposób wytycza na **dłuższy okres** kierunek działalności ludzi w ich codziennej pracy. Zajmiemy się teraz przedstawieniem rozmaitych spraw, o jakich może być mowa w strategii korporacji. Oczywiście, taki zestaw spraw będzie się różnił w poszczególnych organizacjach, ponieważ każda z nich jest inna.

JAKOŚĆ JAKO CZĘŚĆ STRATEGII KORPORACJI

Dla wielu organizacji, od firmy Xerox do koncernu General Electric, jakość stała się tematem jednoczącym. Istotnym warunkiem powodzenia kompleksowego zarządzania jakością (TQM) jest powiązanie programu jakości z kilkoma oczywistymi celami strategicznymi. Jak wskazano w magazynie „Fortune”, „obsesja na temat jakości nie jest żadną namiastką starannie przemyślanej strategii korporacji”.

W korporacji Johnson & Johnson przeprojektowano program jakości z myślą o trzech zadaniach: zwiększenia zadowolenia klientów, obniżenia kosztów i skrócenia czasu potrzebnego na wprowadzenie nowego wyrobu na rynek. W J&J, firmie charakteryzującej się dużą przedsiębiorczością wewnętrzną, gdzie poszczególnymi jednostkami kieruje się jak małymi samodzielnymi przedsiębiorstwami, każda ze 168 jednostek opracowuje własny program szkolenia dostosowany do tych trzech jednoczących celów strategicznych.

W firmie Motorola program jakości ma dwa cele: zapobieganie usterkom w wyrobach (z zadaniem ograniczenia do 2000 r. liczby usterek do dwóch na miliard) i skrócenie cyklu produkcji – zmniejszenie ilości czasu potrzebnego na wykonanie zadania. Te cele jakościowo nie ograniczają się tylko do produkcji, ale dotyczą też innych działów, na przykład finansowych. W 1988 r. Motoroli potrzeba było 11 dni na zamknięcie ksiąg w każdym kolejnym miesiącu, a w 1993 r. – już tylko 2 dni. Takie skracanie czasu wykonywania zadań prowadzi do poważnego zmniejszenia kosztów.

Należy koncentrować wysiłki zmierzające do podwyższenia jakości. Przy ustalaniu, w jaki sposób powiązać jakość z planami strategicznymi, firmy mogłyby posłuchać rady wiceprezesa Motoroli, Paula Noakesa: „Wyróżnij trzy lub cztery zagadnienia o krytycznym znaczeniu. Nie można zajmować się kilkudziesięcioma sprawami na raz”¹³.

¹³ R. Jacobs, *TQM: More Than a Dying Fad?*, „Fortune”, 18 października 1993, s. 68.



kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) – zob. rozdział 8

przedsiębiorczość wewnętrzna – zob. rozdział 6

METODY PORTFELOWE

Przy użyciu metod portfelowych naczelnictwo ocenia każdą z rozmaitych jednostek gospodarczych korporacji z punktu widzenia rynku i wewnętrznej struktury korporacji. Po ocenie wszystkich jednostek wyznacza się każdej z nich odpowiednią rolę strategiczną w dążeniu do zwiększenia ogólnej efektywności całej organizacji. Metody portfelowe są racjonalne i analityczne, kierują się głównie okazjami powstającymi na rynku i zazwyczaj są wprowadzane i kontrolowane jedynie przez naczelnictwo korporacji.

Analiza portfela:
metoda umożliwiająca
sformułowanie strategii
korporacji, zaproponowana
przez Boston Consulting
Group; zwana też macierzą
BCG lub macierzą
wzrostu/udziału w rynku

Jednym z najpowszechniej znanych przykładów metod portfelowych jest **analiza portfela** zaproponowana przez Boston Consulting Group (bostońską grupę konsultingową). Metoda ta jest również znana pod nazwą **macierzy BCG** lub **macierzy wzrostu/udziału w rynku**¹⁴.

Metoda BCG, stosowana do analizowania portfela jednostek gospodarczych należących do korporacji, skupia uwagę na trzech aspektach każdej z tych jednostek: wielkości udziału w rynku, wzrostu rynku i tym, czy jednostka w swoich operacjach **zużywa** czy **generuje** gotówkę. Celem metody jest doprowadzenie do równowagi między jednostkami potrzebującymi gotówki a jednostkami dostarczającymi jej.

Na rysunku 10-5 przedstawiono macierz BCG podzieloną na cztery kwadranty, na której można wyznaczyć miejsca poszczególnych jednostek gospodarczych w zależności od tempa wzrostu ich segmentu rynku oraz od ich względnego udziału w rynku. Jednostka gospodarcza zaliczona do kategorii **znaku zapytania** – czyli jednostka o stosunkowo niewielkim udziale w szybko rosnącym rynku – może być przedsięwzięciem niepewnym i kosztownym. Szybki wzrost rynku może ją zmusić do poważnych nakładów inwestycyjnych jedynie po to, by mogła utrzymać swój niewielki udział w rynku, mimo iż ten udział powoduje, że przepływy pieniężne są wielkością ujemną.

Zwiększenie udziału w rynku jednostki będącej znakiem zapytania do wysokości udziału, jaki ma firma zajmująca pierwsze miejsce na tym rynku, mogłoby wymagać jeszcze większych nakładów inwestycyjnych. Jednakże szybki wzrost danego segmentu rynku może stwarzać interesujące okazje rynkowe, jeżeli potrafi się wyszukać odpowiednią strategię i środki na jej wdrożenie.

Jednostka gospodarcza zaliczona do kategorii **gwiazd** – o wysokim względnym udziale w szybko rosnącym rynku – powinna przynosić spore zyski. Jednakże konieczność ponoszenia dalszych nakładów inwestycyjnych, by dotrzymać kroku szybkiemu wzrostowi rynku, może wymagać zainwestowania więcej kapitału niż wynoszą jej dochody. **Dojna krowa** – jednostka o wysokim względnym udziale w wolno rosnącym rynku – jest rentowna i stanowi źródło nadwyżki finansowej. Powolny wzrost rynku powoduje, że nie potrzeba dużych inwestycji, by utrzymać jej pozycję na rynku. Wreszcie **piesek (kundlek)** – jednostka o małym udziale względnym w rynku powoli rosnącym lub na którym panuje zastój – zużywa lub dostarcza skromnych ilości gotówki.

Sekwencja powodzenia w macierzy BCG polega na inwestowaniu nadwyżki finansowej uzyskanej od *dojnych krów* i względnie skutecznych *piesków* w wybrane *znaki zapytania*, aby przekształcić je w *gwiazdy* przez zwiększenie ich udziału w rynku. Z czasem, gdy tempo wzrostu rynku osłabnie, *gwiazdy* przekształcą się w *dojne krowy*, generujące nadmiar gotówki, którą będzie można zainwestować w obiecujące *znaki zapytania* następnej generacji.

¹⁴ Zob. M. Leontiades, *Strategies for Diversification and Change*, Little, Brown, Boston 1980, s. 63; D.E. Schendel, C.W. Hofer, jw., s. 11–14; A.A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III, jw.

Rysunek 10-5 Macierz BCG



Źródło: A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning*, „Interfaces” 13, luty 1983, nr 1.

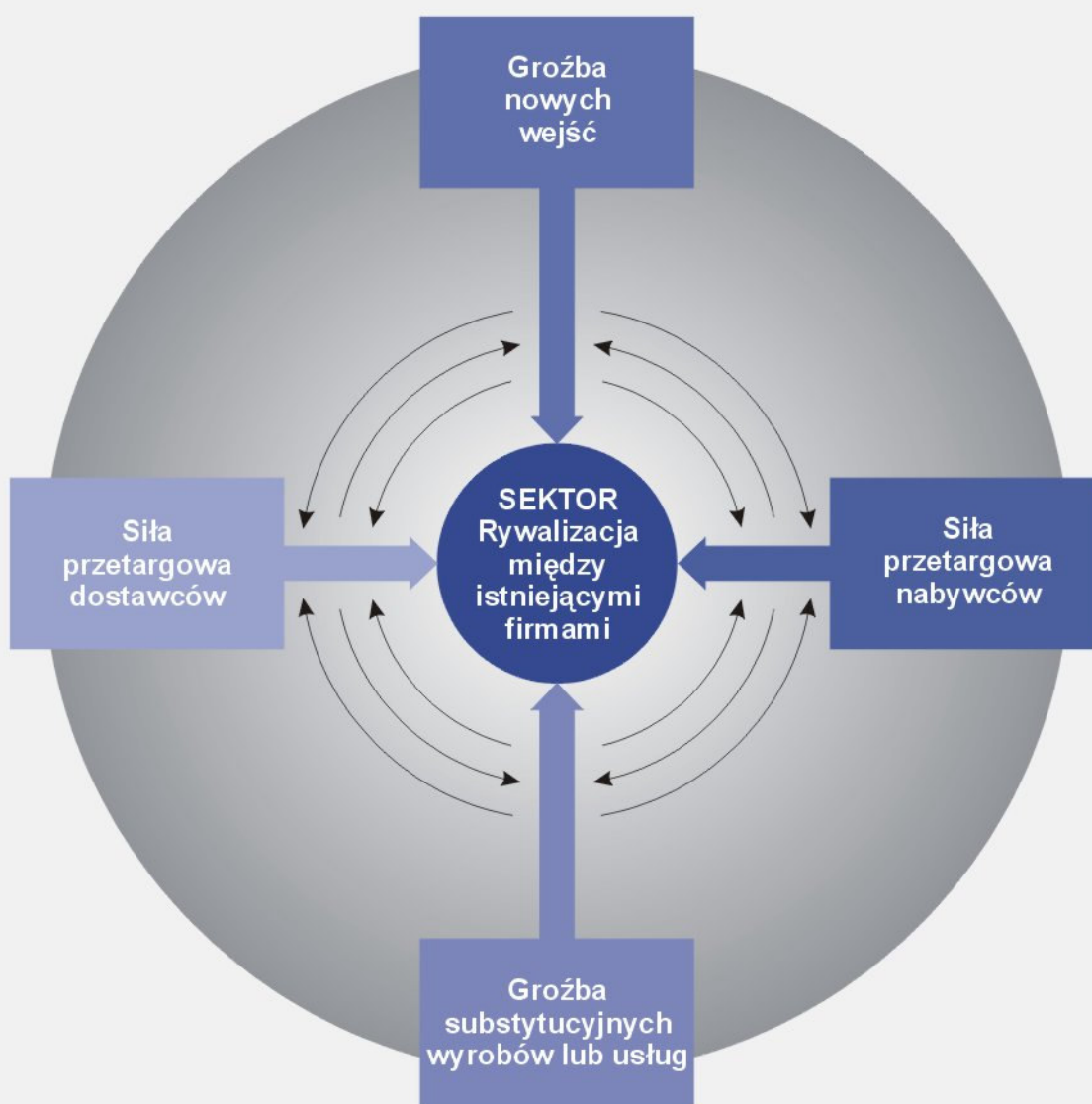
STRATEGIA „PIĘCIU SIŁ NAPĘDOWYCH” KORPORACJI

innym znanym sposobem spojrzenia na strategię korporacji jest model „pięciu sił napędowych”, opracowany przez Michaela Portera¹⁵. Według Portera zdolność organizacji do konkutowania na danym rynku jest wyznaczana przez jej zasoby techniczne i ekonomiczne oraz przez pięć sił w jej otoczeniu, z których każda zagraża podjęciu przez jednostkę działalności na nowym rynku. Porter twierdzi, że menedżer strategiczny musi analizować te siły i opracować program oddziaływania na nie lub obrony przed nimi. Celem jest wyszukanie dla własnej organizacji opłacalnej i możliwej do obrony niszy.

Każda z pięciu sił Portera, przedstawionych na rysunku 10-6, reprezentuje wzajemne stosunki między menedżerami danej organizacji a ludźmi działającymi w innych organizacjach. Widać tu wyraźnie, że stosunki te są dwukierunkowe.

¹⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Rysunek 10-6 Siły rządzące konkurencją w sektorze według Portera



STRATEGIA PRZEDSIĘBIORCZA KORPORACJI

Peter Drucker, a także inni teoretycy i doradcy ds. zarządzania wskazywali, że najważniejszym pytaniem, jakie powinni sobie zadawać menedżerowie, jest: „Czym się zajmujemy?”. Położenie nacisku na wyraźne definiowanie działalności prowadzonej przez organizację pobudziło twórczą i intelektualną wyobraźnię całego pokolenia teoretyków i praktyków zarządzania. W literaturze przedmiotu jest wiele opowieści o doradcach, którzy dorobili się fortun dzięki udzielaniu wskazań w rodzaju: „Nie zajmujecie się produkcją puszek blaszanych, zajmujecie się produkcją *opakowań*”.

Jednakże u podstaw strategicznych decyzji kierowniczych tkwi inne pytanie: „Co reprezentujemy?”. Wymaga ono określenia wartości i zasad oraz odpowiedzi na pytanie, **dla czego** firma robi to, co robi. Krytyk, który zadaje pytanie: „Dla czego AT&T zgodziło się pozbyć jednostek operacyjnych Bella?”, być może interesuje się tym, jakie

Strategia przedsiębiorcza:
zestawianie wartości
i zasad wyjaśniających,
dlaczego organizacja
robi to, co robi

AT&T miało możliwości wyboru, ale zapewne jeszcze bardziej interesuje go to, jakie wartości i zasady legły u podstaw decyzji AT&T. Drucker i inni nazwali takie ustalenie wartości i zasad **strategią przedsiębiorczą**.

Określono co najmniej siedem strategii przedsiębiorczych:

1. **Strategia akcjonariuszy.** Korporacja powinna maksymalizować korzyści odnoszone przez akcjonariuszy.
2. **Strategia prerogatyw kierownictwa.** Korporacja powinna maksymalizować korzyści odnoszone przez jej kierownictwo.
3. **Strategia ograniczonej grupy interesariuszy.** Korporacja powinna maksymalizować korzyści odnoszone przez ograniczoną grupę interesariuszy: klientów, pracowników oraz udziałowców.
4. **Strategia wszystkich interesariuszy.** Korporacja powinna maksymalizować korzyści odnoszone przez wszystkich interesariuszy.
5. **Strategia harmonii społecznej.** Korporacja powinna maksymalizować harmonię społeczną.
6. **Strategia Rawlsa.** Korporacja powinna popierać nierówne traktowanie interesariuszy jedynie wtedy, kiedy prowadzi to do poprawy sytuacji interesariusza znajdującego się w najgorszej pozycji.
7. **Strategia osobistych zamierzeń.** Korporacja powinna maksymalizować możliwości realizowania przez swoich członków ich osobistych zamierzeń.

Te krótkie stwierdzenia stają się znacznie bardziej skomplikowane, kiedy jakaś organizacja próbuje je wprowadzić w życie. Niemniej tendencja do analizowania etycznych podstaw strategii zapewne będzie występować nadal – zwłaszcza wobec niepewnego otoczenia organizacji dnia dzisiejszego i coraz krytyczniejszego spojrzenia na jej decyzje¹⁶.

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORCZA W PRAKTYCE



Menedżerowie firmy IKEA utworzyli całe przedsiębiorstwo wokół misji, sformułowanej przez jej założyciela, Ingvara Kamprada, „zbudowania lepszego życia dla większości ludzi”¹⁷. Menedżerowie firmy na podstawie tej misji opracowali strategię, dzięki której role systemów zaopatrzenia, magazynowania, dystrybucji i handlu detalicznego firmy są zintegrowane i wzajemnie zgodne. Strategię tę wdrażają pracownicy o wysokiej motywacji, uważający siebie za członków „rodziny IKEA”. Uzyskują hojne świadczenia, w tym urlopy wychowawcze dla ojców i czterotygodniowe urlopy wypoczynkowe po przepracowaniu w firmie pięciu lat. Menedżerowie firmy zaś podróżują klasą turystyczną i zatrzymują się w tańszych hotelach. Strategia przedsiębiorcza w IKEA kojarzy zatem elementy poprawy jakości życia ludzi i utrzymywania w firmie stosunków rodzinnych.

Menedżerowie KinderCare Learning Centers, Inc. dostrzegli okazje wynikające ze zwiększenia się liczby kobiet pracujących. KinderCare prowadzi ośrodki opieki nad dziećmi, nastawione na oświatę. W miarę zwiększania się liczby zatrudnianych kobiet menedżerowie wielu organizacji docenili wartość oferowania pracownikom świadczenia obejmującego opiekę nad dzieckiem na miejscu (w zakładzie pracy) lub pomoc w formie subsydiowanej. Jest to znakomita zachęta do pracy i element podwyższania morale pracownic. KinderCare rozwija się, aby zaspokajać takie potrzeby korporacji.

¹⁶ R.E. Freeman, D.J. Gilbert, Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988.

¹⁷ *Strategy and the Art of Reinventing Value*, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1993, s. 39

Otwiera nowe ośrodki w tempie dwóch na miesiąc w pobliżu dużych stacji tranzytowych oraz na terenie zakładów pracy¹⁸. Strategia przedsiębiorcza tej firmy łączy elementy oświaty przedszkolnej z udostępnianiem opieki nad dzieckiem.



Poza rok 2000

STRATEGIA KOLEKTYWNA

W zarządzaniu strategicznym występuje tendencja do wzrostu współpracy między ludźmi z różnych organizacji. Jedną z jej odmian nosi nazwę **strategii kolektywnej**, zgodnie z którą ludzie z różnych organizacji, mający podobne problemy, współpracują, aby rozstrzygać pewne kwestie. Chodzi tu o to, że menedżerowie strategiczni muszą się troszczyć nie tylko o strategię własnej firmy, ale także o nadanie kierunku, w jakim zmierza pewien **zbiór** firm mających wspólne problemy.

Menedżerowie korporacji WordPerfect opracowali nową strategię *strategicznego partnerstwa*¹⁹ z różnymi producentami sprzętu komputerowego i oprogramowania, aby zachęcać do wysokiego stopnia integrowania ich wyrobów z wyrobami WordPerfect. Menedżerowie firmy uważają, że takie partnerstwo przybliży technikę stosowaną przez partnerów do jej własnej działalności rozwojowej, co przyczyni się do stosowania lepszych rozwiązań w wyrobach, a tym samym do produkowania lepszych wyrobów dla klientów WordPerfect. Jeżeli menedżerowie strategiczni w tych innych firmach opracują plany na podstawie podobnych koncepcji, to może się nieoficjalnie (lub milcząco) pojawić strategia kolektywna.

Strategia kolektywna może też wynikać z oficjalnie zawartych umów. Jaskrawym tego przykładem jest siedem regionalnych firm w holdingu Bella, utworzonych po podziale AT&T w 1984 r.: NYNEX, Bell Atlantic, Bell South, Ameritech, Southwestern Bell, US West i Pacific Telesis. Menedżerów wszystkich tych firm łączy wspólna troska o zapewnienie podobnej wysokiej jakości i podobnego tempa wprowadzania udoskonaleń w ogólnokrajowej sieci telekomunikacyjnej na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Dla zaspokojenia tej wspólnej potrzeby stworzono Bellcore jako realizatora prac badawczo-rozwojowych w dziedzinie techniki telekomunikacyjnej. Wyniki tych prac mogą być wykorzystane w każdym z siedmiu regionów obsługiwanych przez te firmy²⁰.

W opracowywaniu strategii kolektywnej w USA występuje jedna istotna bariera. Federalne ustawodawstwo antytrustowe zabrania ustalania cen, porozumień między rywalami prowadzących do ograniczenia swobody handlu oraz zawierania innych umów między menedżerami danej grupy przedsiębiorstw. Jest to jeszcze jeden przykład na to, że sieci wzajemnych stosunków i ewentualne uboczne ich skutki mogą wywierać poważny wpływ na działania i decyzje menedżerów. Dalsze losy strategii kolektywnej są sprawą otwartą.

¹⁸ J. Dubashi, *Baby Drop*, "Financial World", 8 czerwca 1993.

¹⁹ Jeden z pierwszych opisów jest autorstwa W.G. Astleya, C. Fombruna, *Technological Innovation and Industrial Structure: The Case of Telecommunications* w zbiorze pod red. R. Lamba, *Advances in Strategic Management*, JAI Press, Greenwich, CT 1983, t. 1, s. 205–229.

²⁰ Pouczające wprowadzenie do tego tematu jest zawarte w: W.B. Tunstall, *Disconnecting Parties: Managing the Bell System Break-Up; An Inside View*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1985.

PODSUMOWANIE

1. Opisać przydatność celów w organizacji.

Planowanie w organizacji obejmuje ustalanie celów i wybór środków, za pomocą których ludzie będą je realizować na rzecz organizacji. Cele są ważne, ponieważ (1) zapewniają poczucie kierunku, (2) skupiają wysiłki, (3) wytyczają plany i decyzje oraz (4) pomagają ocenić osiągnięte postępy. Chociaż zazwyczaj planowanie przedstawia się jako jedną z czterech funkcji kierownictwa, trafniejsze jest traktowanie planowania jako lokomotywy, ciągnącej za sobą cały skład działań organizatorskich, przewodnich i kontrolnych.

2. Rozróżniać plany strategiczne i plany operacyjne.

Menedżerowie w organizacjach korzystają z dwóch głównych rodzajów planów. Plany strategiczne służą do osiągania ogólnych celów organizacji, zaś plany operacyjne określają sposób wdrażania planów strategicznych do codziennej działalności. Plany strategiczne i operacyjne są powiązane z misją organizacji, czyli ogólnym celem uzasadniającym jej istnienie. Określenie misji jest oparte na przesłankach planu, czyli na podstawowych założeniach dotyczących miejsca danej organizacji w świecie. Plany strategiczne i operacyjne różnią się pod względem horyzontów czasowych, zakresu oraz stopnia szczegółowości.

3. Rozumieć strategię jako dążenie do odpowiedniego usytuowania organizacji w jej otoczeniu.

Szczególnie ważnym wynikiem procesu planowania jest strategia organizacji. Termin *strategia* odnosi się do tego, co menedżerowie chcą, by organizacja osiągnęła. Strategia wyznacza organizacji określone miejsce w jej otoczeniu.

4. Prześledzić ewolucję procesu zarządzania strategicznego.

Od czasów II wojny światowej planowanie strategii organizacji stało się wyspecjalizowaną odmianą planowania, zwaną zarządzaniem strategicznym. Menedżerowie zazwyczaj posługują się czteroetapowym procesem zarządzania strategicznego w celu określenia i wyboru strategii organizacji, a następnie doprowadzenia, aby ludzie działali zgodnie z tą strategią, czyli wdrażali ją. Te cztery etapy to: ustalanie celów, formułowanie strategii, administrowanie i kontrola strategiczna. Podejmowanie decyzji strategicznych następuje na poziomie korporacji, na poziomie jednostki gospodarczej i na poziomie funkcjonalnym organizacji. Sekwencja ta kończy się planami operacyjnymi określającymi sposób realizacji strategii. Prowadzi to do dalszej specjalizacji zarządzania strategicznego.

5. Wyrazić daną strategię jako konkretne stwierdzenie, dokąd organizacja zmierza.

Strategia wskazuje menedżerom przyszłość organizacji. Trzema sposobami wyznaczania tej przyszłości są: metody portfelowe, „pięć sił napędowych” i strategię przedsiębiorcze.

6. Omówić możliwości i ograniczenia współdziałania organizacji w tworzeniu strategii kolektywnej.

W ostatnich latach pojawiły się w strategii korporacji większe skłonności do współdziałania. Jednym z tego przykładów jest strategia kolektywna. Współdziałanie wynika ze świadomości, że menedżerowie w różnych

organizacjach mogą mieć wspólne cele. Jednakże przepisy antytrustowe i instrumenty ich egzekwowania nakładają ograniczenia na możliwości współdziałania.

PYTANIA KONTROLNE

1. Wyjaśnij cztery przyczyny dużego znaczenia celów w planowaniu.
2. Jakie są dwa rodzaje planów i co je wiąże? Co je różni?
3. Wyjaśnij dwa sposoby użycia terminu *strategia* za pomocą przykładów ze znanych Ci organizacji.
4. W jaki sposób nastąpił rozwój współczesnej koncepcji strategii?
5. Jakie są trzy poziomy strategii i czym się różnią?
6. Jak interpretujesz metody portfelowe w swojej uczelni?
7. Jak sformułujesz strategię „pięciu sił napędowych”, która mogłaby być skuteczna w Twojej uczelni?
8. W warunkach jakiego rodzaju strategii przedsiębiorczej chciałbyś pracować w przyszłości?
9. Jakie przykłady strategii współdziałania zauważyłeś w codziennym życiu?

KLUCZOWE TERMINY

Plany strategiczne
Plany operacyjne
Misja
Strategia
Zarządzanie strategiczne
Strategia na poziomie korporacji

Strategia na poziomie jednostki
gospodarczej
Strategia na poziomie funkcjonalnym
Strategia korporacji
Analiza portfela
Strategia przedsiębiorcza

WDRAŻANIE STRATEGII

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

wyjaśnić kluczowe aspekty wdrażania strategii i jego związki z planowaniem strategicznym;

2

opisać tezę Chandlera dotyczącą wzrostu organizacji oraz rozwoju jej strategii i struktury;

3

wymienić siedem czynników modelu 7S i wyjaśnić, jakie jest ich wzajemne oddziaływanie we wdrażaniu strategii;

4

wyjaśnić koncepcję instytucjonalizacji strategii;

5

rozróżnić dwa podstawowe rodzaje planów operacyjnych;

6

wyjaśnić koncepcję zarządzania przez cele i opisać jej zasadnicze elementy.

Wdrażanie strategii:
w istocie: administracyjne
zadania niezbędne do
wprowadzenia strategii
do praktyki

Chociaż **wdrażanie strategii** jest dziedziną tak nową, że nie ma jeszcze zgodności co do jej zakresu, zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania są zgodni co do niektórych głównych koncepcji, omawianych w tym rozdziale. Po pierwsze, skuteczność wdrażania strategii zależy od **struktury** organizacji. Zagadnienia struktury (jako części organizowania) bliżej omówimy w rozdziale 12; tu przedstawiamy klasyczne opracowanie Alfreda Chandlera i jego zwolenników, dotyczące związków między strategią a strukturą. Po drugie, strategia musi być **zinstytucjonalizowana**, czyli włączona do systemu wartości, norm i ról, kształtujących zachowania pracowników, co ułatwia osiąganie celów strategicznych. Zajmiemy się tu rolą, jaką w procesie instytucjonalizacji strategii odgrywają kierownicy. Po trzecie, strategię trzeba przekształcić w konkretne zasady postępowania, procedury i reguły kierujące planowaniem i podejmowaniem decyzji przez kierowników i pracowników. Omówimy też procedury ustanawiania celów krótkookresowych oraz wynagradzania za efektywną działalność.

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ (TQM) JAKO PRZYKŁAD WDRAŻANIA STRATEGII

Możemy zauważyć trzy typowe elementy wdrażania strategii, które są widoczne w coraz częściej występującej zmianie strategicznej, jaką jest wprowadzanie kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Skuteczny program TQM może zmienić strukturę organizacji przez przejście do systemu bardziej nastawionego na pracę zespołową i na upewnienie pracowników. TQM zmienia kulturę organizacji w miarę instytucjonalizacji angażowania się jej członków na wszystkich szczeblach hierarchii w osiąganie wysokiej jakości i w nowy sposób myślenia o jakości. Zmienia również działania operacyjne dzięki udoskonalonym procesom, prostszym instrukcjom, kształtowaniu przez naczelne kierownictwo modelu zachowań oraz szkoleniu w nowych sposobach wykonywania pracy. Tego rodzaju wdrażanie strategii wcale nie jest łatwe. „The Wall Street Journal” stwierdził, że dwie trzecie wszystkich programów doskonalenia jakości kończy się niepowodzeniem, ponieważ organizacje nie w pełni rozumieją ten proces.

Xerox jest przykładem organizacji, która skutecznie zaangażowała się w doskonalenie jakości. W firmie tej, będącej jedną z tych, które w USA cieszą się największym powodzeniem, zwrot w kierunku jakości został wymuszony przez kryzys. Przez wiele lat nazwa Xerox, praktycznie biorąc, była synonimem fotokopiarek. Japończycy zajęli się jednak tą dziedziną działalności i zaczęli odbierać klientów Xeroxowi. W pewnym momencie w latach osiemdziesiątych Xerox znalazł się na granicy bankructwa – jego udział w rynku wynoszący początkowo niemal 100% zmalał do poniżej 10%. Jak to się stało? Jednym z głównych problemów firmy była niedostateczna jakość. Jej kopiarki ulegały awariom, a nowsze konstrukcje miały wady. Ponadto wymiana informacji o tych problemach była hamowana przez biurokratyczną strukturę z wieloma szczeblami zarządzania. W celu dokonania zwrotu naczelne kierownictwo podjęło działania, aby wysoka jakość stała się przedmiotem troski ludzi w całej organizacji.

Xerox wprowadził intensywne programy szkoleniowe dla wszystkich swoich pracowników w liczbie 100 tys. na całym świecie, od dyrektora naczelnego w dół. Pracownicy, w miarę przechodzenia szkolenia, sami stawali się instruktorami. To przyczyniło się do utrwalania i przekazywania zasad jakości i do zachowania ich w pamięci szkolących. Ponadto Xerox upewnomocnił zespoły pracownicze i nakierował ich wysiłki na jakość:



kompleksowe zarządzanie
jakością (TQM) - zob.
rozdział 8

„Xerox jest firmą, którą charakteryzuje wysoka jakość. Jakość jest jej podstawową zasadą. Jakość oznacza, że dostarczamy naszym klientom z zewnątrz i wewnątrz innowacyjne wyroby i usługi w pełni zaspokajające ich wymagania. Doskonalenie jakości jest zadaniem każdego pracownika firmy”

W latach dziewięćdziesiątych Xerox nadal pracuje nad przeprojektowaniem swojego zarządzania i struktury organizacyjnej. Dyrektor naczelny, Paul Allaire, wprowadził do organizacji nowych menedżerów z zewnątrz, ponieważ takie osoby mogą często szybciej dostrzec istniejące problemy niż te, które od dawna tkwią w tradycyjnej kulturze firmy. Xerox podejmuje też wspólne przedsięwzięcia z Sun Microsystems i Microsoft. Przejście do nowych struktur, nowej kultury i nowych sposobów funkcjonowania nie obywa się bez trudności i tarć. W istocie Allaire przewiduje, że Xerox będzie musiał się zmienić w ciągu najbliższych pięciu lat w większym stopniu, niż tego dokonał w ciągu poprzednich dziesięciu. Jednakże w firmie zaszły już poważne zmiany, które powinny jej pomóc w przetrwaniu burz w najbliższych kilku latach¹.

WZAJEMNE DOSTOSOWANIE STRUKTURY I STRATEGII

Skuteczne wdrażanie strategii zależy w części od tego, w jaki sposób dzieli się, organizuje i koordynuje działania w organizacji, krótko mówiąc – od **struktury** organizacji. Nic dziwnego, że szanse na skuteczność strategii danej organizacji są znacznie większe wtedy, gdy jej struktura jest dostosowana do tej strategii. Zarazem w miarę zmian w strategii w czasie powinny następować odpowiednie zmiany w strukturze².

TEZA CHANDLERA

Wswojej przełomowej pracy nad historią wielkich korporacji Alfred Chandler przeanalizował wzrost i rozwój siedemdziesięciu największych przedsiębiorstw w USA, w tym koncernów DuPont, General Motors, Standard Oil i Sears & Roebuck³. Dostrzegł on, że ich rozwój następował według podobnego schematu. Organizacje zmieniały własne strategie wzrostu, aby dostosować się do zmian technicznych, ekonomicznych i demograficznych. Te nowe strategie prowadziły do pojawiania się problemów administracyjnych i do niezadowalającej efektywności ekonomicznej. Aby rozwiązać te problemy i maksymalizować efektywność ekonomiczną, potrzebne były zmiany strukturalne. Chandler doszedł zatem do wniosku, że struktura organizacyjna jest następstwem strategii wzrostu firmy i stanowi jednocześnie jej odbicie.

Według Chandlera organizacje przechodzą przez trzy fazy rozwoju: od struktury jednozakładowej, poprzez funkcjonalną, do wielozakładowej (zob. rysunek 11-1). Początkowo organizacje są małe. Zazwyczaj mieszczą się w jednym miejscu,

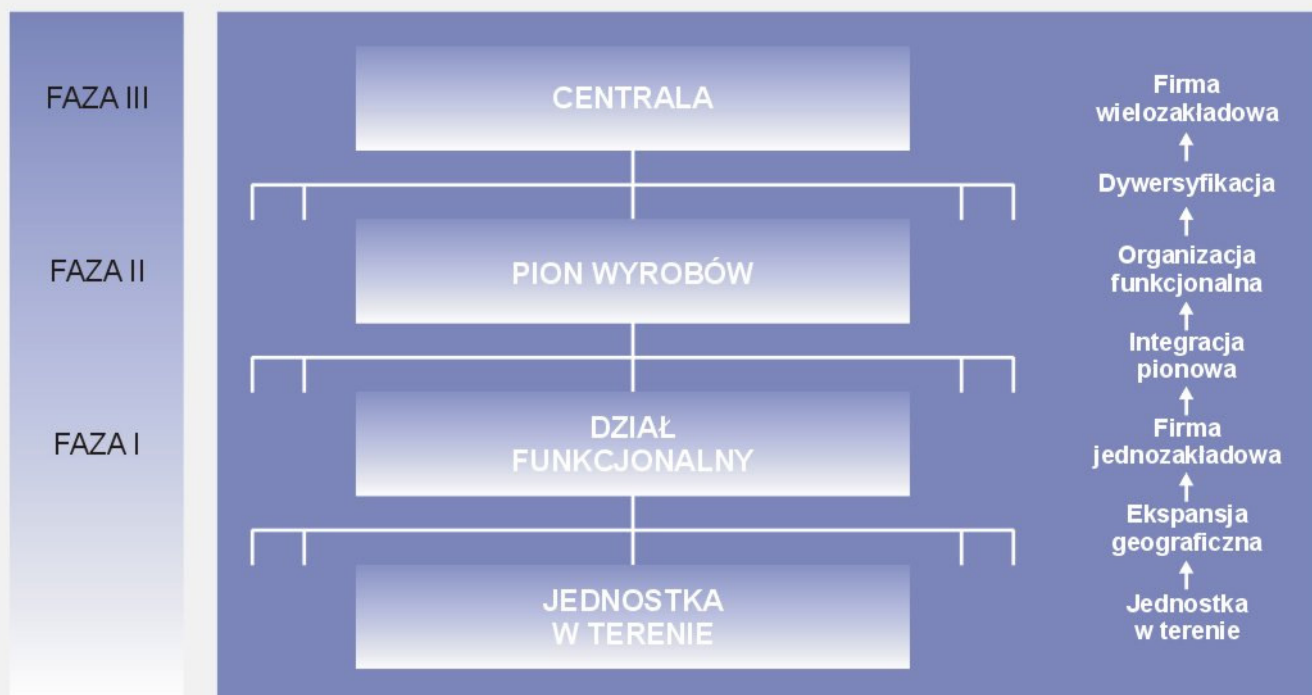
¹ D.T. Kearns, D.A. Nadler, *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*, Harper Business, Nowy Jork 1992; R.M. Hodgetts, F. Luthans, S.M. Lee, *New Paradigm Organizations: From Quality to Learning to World-Class*, „Organizational Dynamics”, zima 1994, s. 8; T. Smart, *Can Xerox Duplicate the Glory Days?*, „Business Week”, 4 października 1993, s. 56–58; A. Halcrow, *Optimas Reflect Changes in HR*, „Personnel Journal”, styczeń 1994, s. 61.

² Nasze rozważania na temat struktury i strategii są w dużej mierze oparte na rozdziale drugiej książki J.R. Galbraitha, R.K. Kazanjiana, *Structure, Systems, and Processes*, West Publishing, St. Paul, Minn. 1986.

³ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.

wytwarzają jeden wyrób, a decyzje podejmuje jeden przedsiębiorca (zob. rozdział 6). Na przykład kiedy Bill Hewlett i Dave Packard założyli w 1939 r. firmę w celu wyprodukowania oscylatora drgań dźwiękowych, sami byli odpowiedzialni za jego projekt, produkcję, testowanie i marketing⁴.

Rysunek 11-1 Strategie a struktura



Źródło: J.R. Galbraith, R.K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Processes*, West Publishing Company, 1986

Jednakże w miarę rozwoju organizacji wzrost wielkości produkcji oraz nowe obiekty w innych lokalizacjach stawiają z czasem nowe wyzwania. Organizacja staje się firmą z kilkoma jednostkami w terenie i biurem administracyjnym zajmującym się koordynowaniem, specjalizacją i ujednolicaniem jednostek terenowych.

Następnym krokiem jest **integracja pionowa**. Organizacja nadal trzyma się swojego podstawowego wyrobu, ale rozszerza zakres działalności i dąży do uzyskania korzyści skali przez zakupienie firmy dostarczającej jej surowców lub podzespołów albo zajmującej się dystrybucją gotowych wyrobów. Na przykład organizacje, które zapoczątkowały integrację pionową, a mianowicie koncerny hutnicze, z czasem zajęły się górnictwem.

Producent w naturalny sposób może rozszerzać swoją działalność, zajmując się magazynowaniem i sprzedażą hurtową. Jednakże integracja pionowa prowadzi do nowych problemów związanych z przemieszczaniem towarów i materiałów pomiędzy różnymi pionami funkcjonalnymi organizacji. Ta ostatnia przekształca się zatem w **organizację funkcjonalną**, w której powstają pion finansowy, marketingu, produkcyjny i inne oraz sformalizowane systemy planowania i tworzenia preliminarzy

Integracja pionowa: zwiększenie zakresu działalności operacyjnej organizacji przez zakup firmy dostawczej lub dystrybucyjnej, co przyczynia się do sprawniejszej produkcji podstawowego wyrobu lub do sprawniejszego świadczenia podstawowych usług

Organizacja funkcjonalna: rodzaj organizacji, w której w jednej jednostce są zgrupowane osoby zajmujące się określoną działalnością funkcjonalną, na przykład marketingiem lub finansami

⁴ Przykład ten zaczerpnęliśmy z książki D.F. Harveya, *Strategic Management*, Merrill, Columbus, Ohio 1982, s. 269–270.

budżetowych. Kiedy w firmie Hewlett-Packard nastąpił rozwój produkcji urządzeń pomiarowo-kontrolnych, kierownicy **funkcjonalni** przejęli decyzje operacyjne.

Firma wielozakładowa:
organizacja, która
rozszerzyła swoją
działalność na różne
sektory i zdywersyfikowała
swoje wyroby

W trzeciej fazie organizacja podejmuje działalność w różnych sektorach i następuje dywersyfikacja jej wyrobów. Zjawisko to stawia poważne nowe wyzwanie: trzeba wybrać wyroby i sektory, w które należy inwestować kapitał organizacji. Wynikiem jest **firma wielozakładowa**, która funkcjonuje niemal tak jak zbiór mniejszych przedsiębiorstw. Na wpół autonomiczne zakłady, wytwarzające poszczególne wyroby, przejmują odpowiedzialność za krótkookresowe decyzje operacyjne, zaś centrala nadal odpowiada za strategiczne decyzje o dłuższym horyzoncie czasowym.

Chandler zauważył, że przejście od jednej struktury do drugiej jest często opóźnione i bolesne. Doszedł do wniosku, że organizacje niechętnie zmieniają strukturę, ponieważ ich przedsiębiorczy założyciele – znakomici w sprawach strategii – generalnie biorąc nie interesują się strukturą organizacyjną ani się na niej nie znają. W istocie, kiedy w końcu organizacja ulega restrukturyzacji, przedsiębiorca na ogół odchodzi. To zdarzało się często w ostatnich latach w szybko rozwijających się firmach technologicznych, takich jak na przykład Apple Computer.

Niedawno Raymond Miles i Charles Snow przeprowadzili obszerne badania nad wzajemnym dostosowaniem strategii organizacji, struktury organizacji i procesu zarządzania. Dotyczyły one równowagi między dostosowaniem organizacji do otoczenia a utrzymaniem stabilnych stosunków wewnętrznych. Badacze wskazali, że organizacje odnoszące sukcesy dostosowują się w sposób strategiczny do otoczenia rynkowego oraz wspierają swoją strategię odpowiednio zaprojektowanymi strukturami i procesami zarządzania, podczas gdy mniej skuteczne przedsiębiorstwa zazwyczaj gorzej dostosowują się do otoczenia, do środowiska wewnętrznego albo do jednego i drugiego.

Teza Chandlera nadal jest przedmiotem badań. Niektórzy jej krytycy dowodzili, że odwrócił on zależność między strategią a strukturą. Struktura firmy może być tak oporna wobec zmian, że uniemożliwi przyjęcie najwłaściwszej w danych warunkach strategii. Na przykład Bell System, zatrudniający przed podziałem w 1984 r. ponad milion pracowników, był zorganizowany według funkcji i według podziału geograficznego. Taka struktura uniemożliwiła firmie podjęcie starań o opanowanie niektórych terenów i wprowadzenie określonych strategii.

Problemy IBM, szeroko omawiane w środkach przekazu, w części wynikają z wysoko scentralizowanej struktury decyzyjnej koncernu, który nie potrafił się dostatecznie szybko dostosować do zmian zachodzących w jego otoczeniu. Gdyby nawet koncern wiedział, jaka strategia byłaby właściwa, nie potrafiłby jej wdrożyć przy istniejącej strukturze korporacji.

Niezależnie od tego, jak ostatecznie zostanie osądzona teza Chandlera, nie da się zrozumieć strategii organizacji bez przebadania jej struktury. W przedstawionym poniżej układzie odniesienia do badania skuteczności organizacji, zaproponowanym przez firmę doradcą McKinsey, idzie się nawet dalej w analizie wzajemnie oddziałujących czynników we wdrażaniu strategii.

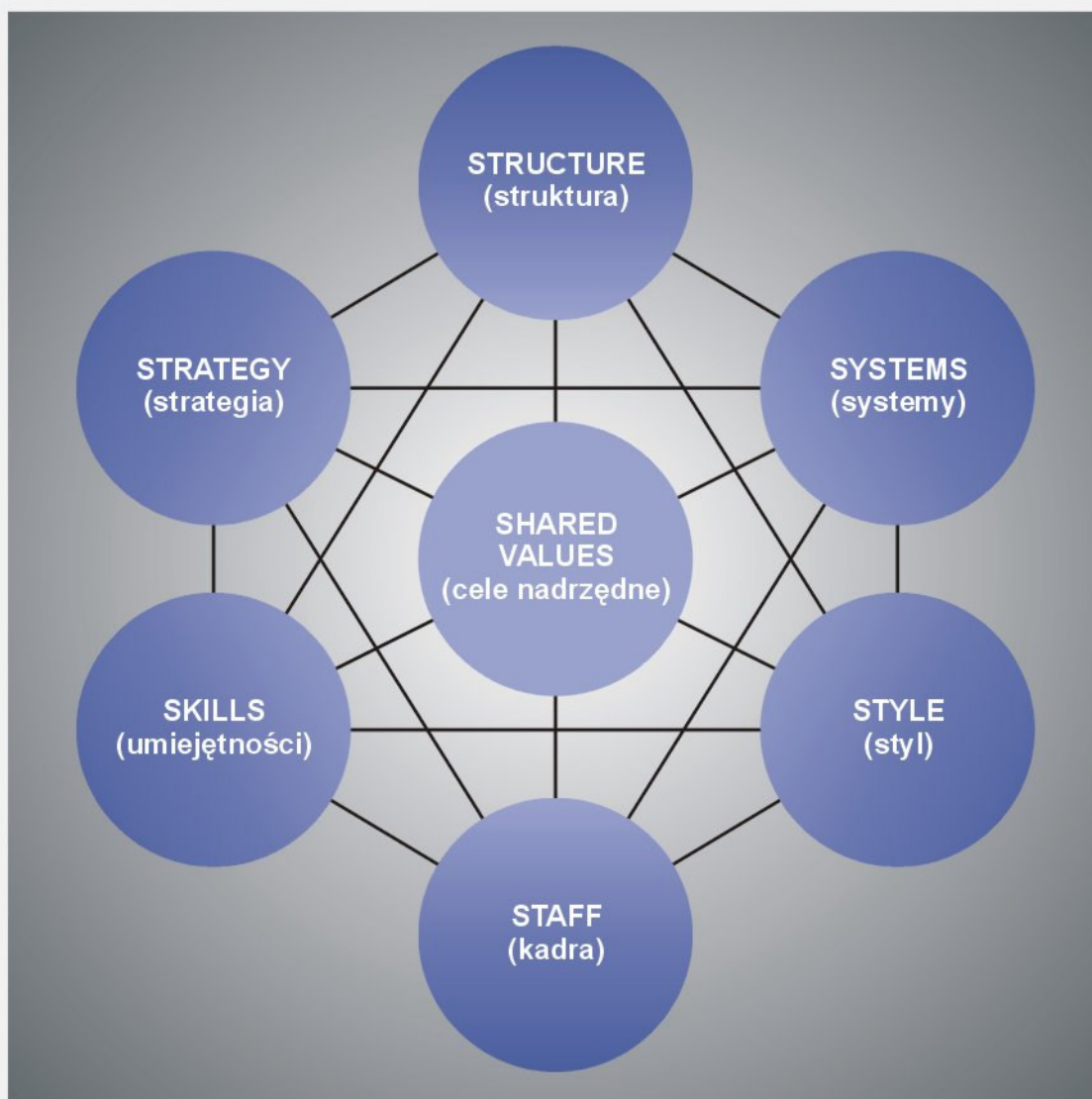
MODEL 7S

Model 7S:
według Watermana
i innych układ odniesienia
do wprowadzania zmian,
wyróżniający siedem
kluczowych czynników,
które mogą ujemnie
wpływać na skuteczne
zmiany w organizacji

Na podstawie dyskusji z doradcami, naukowcami i działaczami gospodarczymi firma doradcza McKinsey & Co. zaproponowała do skutecznego wdrażania strategii **model 7S**. Doradcy firmy stwierdzili, że pominięcie któregośkolwiek z tych siedmiu czynników może opóźnić proces wprowadzania zmian, utrudnić go, a nawet skazać na niepowodzenie.

Jak wynika z rysunku 11-2, każdy z tych czynników jest równie ważny i współdziała z wszystkimi pozostałymi. To, który z nich będzie siłą napędową we wdrażaniu określonej strategii, może zależeć od wielu rozmaitych okoliczności.

Rysunek 11-2 Model 7S



Źródło: R.H. Waterman, Jr., T.J. Peters, J.R. Philips, Structure Is Not Organization, „Business Horizons”, czerwiec 1980.

STRUKTURA. W modelu 7S uwzględnia się czasową perspektywę w odniesieniu do struktury organizacyjnej. Doradcy firmy wskazują, że w dzisiejszym złożonym i zmiennym środowisku skuteczna organizacja może wprowadzać chwilowe zmiany strukturalne, aby uporać się z określonymi zadaniami strategicznymi, nie musi natomiast odrzucać podstawowych rozwiązań strukturalnych w całej organizacji.

STRATEGIA. W modelu 7S podkreśla się, że w praktyce **opracowanie** strategii stwarza mniej problemów niż jej **realizacja**.

SYSTEMY. Ta kategoria obejmuje wszystkie formalne i nieformalne procedury umożliwiające funkcjonowanie organizacji, w tym systemy planowania finansowego w długim okresie, szkolenia i księgowości. Systemy mogą się okazać silniejsze niż sformułowane strategie. Na przykład producent wyrobów konsumpcyjnych może się przekonać, że nie da się wprowadzić w życie nowej strategii opartej na analizie portfela przedsiębiorstwa, jeżeli system informowania kierownictwa nie został do tego dostosowany, tak aby dostarczać niezbędnych danych dotyczących kosztów w podziale na piony i przedsiębiorstwa. Nie byłoby bowiem żadnej możliwości porównywania skutków działalności tych pionów.

rzeczywiste i symboliczne
działania naczelnego
kierownictwa – zob.
rozdział 7

STYL. „Styl” odnosi się nie do osobowości, ale do układu rzeczywistych i symbolicznych działań podejmowanych przez członków naczelnego kierownictwa. W sposób wyraźniejszy niż tylko słowa informuje o priorytetach i może z dużą siłą oddziaływać na efektywność. Doradcy doszli na przykład do wniosku, że nawet prace geologiczne w poszukiwaniu złóż ropy naftowej i minerałów – z pewnością będące bardziej sprawą umiejętności operacyjnych i szczęścia niż strategii – są skuteczniejsze, jeżeli naczelne kierownictwo nimi się interesuje. Poszukiwania przynoszą lepsze wyniki w tych firmach, w których członkowie kierownictwa poświęcają więcej czasu własnego i rady nadzorczej na uczestnictwo w działalności poszukiwawczej, przedstawiają lepsze uzasadnienia podjęcia poszukiwań, dobierają większą liczbę doświadczonych pracowników do prowadzenia tych prac, bardziej konsekwentnie finansują poszukiwania i plasują kierowników poszukiwań wyżej w hierarchii organizacyjnej firmy.

KADRA. Skuteczne organizacje traktują ludzi jako cenny zasób, o który należy się troszczyć, który należy doskonalić, chronić i przydzielać. Członkowie naczelnego kierownictwa poświęcają swój czas i energię na planowanie rozwoju i uczestnictwa w zarządzaniu obecnymi kierownikami oraz wykorzystują zasady przydzielania zadań do czynnego doskonalenia przyszłych kierowników. Podobnie, nowo przyjętym do pracy przydziela się zadania z podstawowej działalności organizacji, na przykład w pionie marketingu lub przygotowania nowych wyrobów. Utalentowanym jednostkom przydziela się mentorów (patronów), stosuje się w odniesieniu do nich programy przyspieszonego awansu, umożliwia im dostęp do naczelnego kierownictwa i szybko przenosi na stanowiska związane z prawdziwą odpowiedzialnością.

UMIEJĘTNOŚCI. Termin „umiejętności” odnosi się do tych rodzajów działalności, które organizacja wykonuje najlepiej i z których jest znana. Na przykład DuPont jest znany z prac badawczych, Procter & Gamble ze strategii produktu, ITT z systemów kontroli finansowej, a Hewlett-Packard z innowacyjności i wysokiej jakości. Do wprowadzenia zmian strategicznych może być konieczne nabycie jednej lub więcej nowych umiejętności. Zmiany strategiczne, które wymagają pozbycia się lub zmiany dawnej umiejętności, mogą prowadzić do występowania jeszcze większych trudności przy wdrażaniu.

CELE NADRZĘDNE (*superordinate goals*). Ten termin odnosi się do przewodnich koncepcji, wartości i aspiracji, które jednoczą organizację we wspólnych dążeniach. Cele nadrzędne często są wyrażane w stwierdzeniu misji; mogą też być formułowane w postaci prostego sloganu, jak na przykład „Nowe wyroby” w 3M. Cele nadrzędne mają w organizacji doniosłe znaczenie. Nadają kierunek i zapewniają pewną stabilność, podczas gdy inne, bardziej powierzchowne cechy organizacji, ulegają zmianie.

INSTYTUCJONALIZACJA STRATEGII

Aby ustalić znaczenie systemów, stylu, kadry, umiejętności i celów nadrzędnych, musimy sprawdzić, w jaki sposób instytucjonalizuje się strategię. **Instytucja** jest pewnym zbiorem wartości, norm, ról i grup, który powstaje, aby osiągnąć określony cel. Na przykład instytucja oświaty powstała, aby przygotować dzieci do pełnienia roli produktywnych członków społeczeństwa. Aby **zinstytucjonalizować** strategię przedsiębiorstwa, jego przywódcy muszą także doprowadzić do powstania systemu wartości, norm, ról i grup, który wesprze osiąganie celów strategicznych. Tak więc strategię można uznać za zinstytucjonalizowaną wtedy, gdy jest powiązana z kulturą, systemem jakości i z innymi siłami napędowymi organizacji.

Widzieliśmy, że można zinstytucjonalizować dążenie do TQM. Innym aspektem życia organizacji, także podlegającym instytucjonalizacji, jest etyka. W obu wypadkach uwaga organizacji przenosi się z wykrywania i kontroli na koordynację i strategiczne oddziaływanie. Ostatecznym wynikiem tego przesunięcia uwagi jest wyższa jakość środowiska pracy dla pracowników i lepsza jakość wyrobów i usług dla klientów⁵.



ROLA DYREKTORA NACZELNEGO

Dyrektorzy naczelni większość swojego czasu poświęcają na opracowywanie strategii i kierowanie nią. Ich osobiste cele i wartości nieuchronnie kształtują strategię organizacji. Na przykład Walt Disney cenił rozrywkę w gronie rodzinnym i wpadł na pomysł „magicznego parku”, który bawiłby i uczył zarówno dzieci, jak i ich rodziców. Urzeczywistnieniem jego wizji był Disneyland, park rozrywki, który otwarto w 1955 r. Chociaż Disney zmarł w 1966 r., jego wartości i wizja nadal kształtowały strategię jego firmy, o czym świadczy realizacja jego planów utworzenia drugiego parku – Disney World (otwartego w 1971 r.) oraz Epcot Center (otwartego w 1982 r.). Zazwyczaj jednak zmiana na stanowisku dyrektora naczelnego powoduje zmianę strategii. Chociaż obecny dyrektor naczelny korporacji Disneya, Michael Eisner, nadal pracuje nad rozwojem parków rozrywki, odszedł jednak od strategii Walta Disneya produkowania głównie filmów dla młodszych dzieci i zbudował wytwórnię Touchstone Pictures, produkującą filmy dla szerszej widowni.

Rola dyrektorów naczelnych w formułowaniu strategii decyduje o istotności roli, jaką odgrywają oni podczas jej wdrażania. Po pierwsze, **interpretują** strategię, pełniąc funkcję najwyższego sędziego, gdy menedżerowie spierają się co do jej wdrażania. Po drugie, **demonstrują** – poprzez swoje słowa i działania – zaangażowanie organizacji w daną strategię. Po trzecie, **motywują**, tworząc niewymierne zachęty, oprócz wynagrodzeń i premii. Odwołując się do wartości, przekonań i lojalności członków organizacji, dyrektor naczelny może zapewnić poparcie dla danej strategii.

KULTURA ORGANIZACJI A STRATEGIA

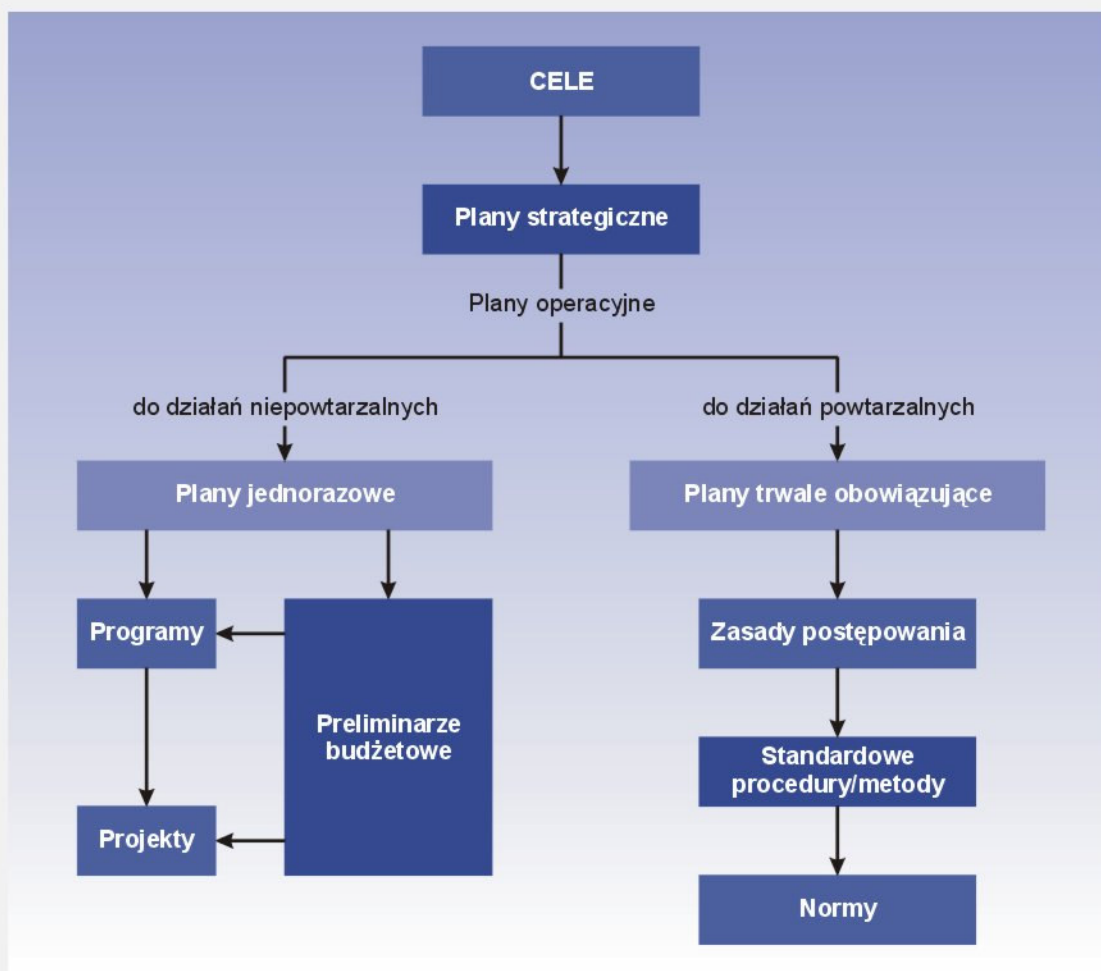
W rozdziale 7 poznaliśmy, jak doniosłe znaczenie ma kultura organizacji dla zrozumienia współczesnych organizacji. Koncepcja ta jest najważniejsza przy instytucjonalizacji strategii. Jeżeli kultura organizacji jest zgodna z jej strategią, wdrożenie tej ostatniej staje się znacznie łatwiejsze. Koncepcja „dostosowawczych kultur” Kottera i Heskett (zob. rozdział 7) jest próbą zbudowania kultury organizacji przez zwrócenie szczególnej uwagi na głównych interesariuszy – pracowników,

⁵ S. Williams, *Sega Moving to Next Level of Video-Game Market*, “The Seattle Times”, 4 grudnia 1993, s. D1.

klientów i akcjonariuszy. W ten sposób stwarza się możliwość zmiany kultury organizacji wtedy, kiedy musi nastąpić zmiana strategii organizacji.

Niemożliwe jest skuteczne wdrożenie strategii sprzecznej z kulturą organizacji. Tak na przykład tradycyjne przekonanie w AT&T o przeważającym znaczeniu powszechnie dostępnych usług telefonicznych, wywodzące się z czasów monopolu firmy, było poważną przeszkodą we wdrażaniu nowej strategii ukierunkowanej na rynek, w której rozróżnia się klientów potrzebujących odmiennych usług. Dopiero ostatnio, po wprowadzeniu przez Roberta Allena programu zamierzonej zmiany kultury, AT&T zaczął skuteczniej reagować na wymagania swoich klientów i podejmować w miarę potrzeby szybkie działania. To, że menedżerowie AT&T nabierają umiejętności bardzo szybkiego działania, uwidoczniło się w ich decyzji zakupu McCaw Cellular, dużej ogólnokrajowej sieci telefonów komórkowych.

Rysunek 11-3 Hierarchia planów organizacji



OPERACJONALIZACJA STRATEGII

plany operacyjne – zob.
rozdział 10

Strategie wyznaczają ogólny cel i kierunek działania organizacji. Natomiast plany operacyjne zajmują się szczegółami potrzebnymi do uwzględnienia planów strategicznych w codziennych **działaniach operacyjnych** organizacji. Plany operacyjne dzielą się na dwa ogólne rodzaje. Plany jednorazowe opracowuje się tak, aby kończyły się z chwilą osiągnięcia określonych, niepowtarzalnych celów. Plany trwale obowiązujące zaś są znormalizowanymi sposobami działania w powtarzających się, możliwych do przewidzenia sytuacjach (zob. rysunek 11-3).

Plan jednorazowy:
szczegółowy przebieg działań, wykorzystywany jedynie jednorazowo lub okazjonalnie do rozwiązania problemu, który nie występuje w sposób powtarzalny

Program:
plan jednorazowy, który obejmuje stosunkowo duży zbiór działań organizacji i określa główne etapy osiągania celu, kolejność, czas trwania i terminy zakończenia oraz jednostki odpowiedzialne za każdy etap

Projekt:
mniejsza, odrębna część programu.

Preliminarz budżetowy:
formalne, ilościowe określenie zasobów przeznaczonych w danym okresie na poszczególne programy lub projekty

Plan trwale obowiązujący:
ustalony zbiór decyzji wykorzystywany przez kierowników przy zajmowaniu się powtarzającymi się działaniami organizacji; głównymi rodzajami tego planu są: zasady postępowania, procedury i reguły

Zasada postępowania:
plan trwale obowiązujący, zawierający ogólne wytyczne podejmowania decyzji

Reguła:
plan trwale obowiązujący, określający konkretne działania, jakie należy podjąć w danej sytuacji

Procedura:
plan trwale obowiązujący, zawierający szczegółowe wskazówki, w jaki sposób należy wykonywać określone, często lub regularnie powtarzające się działania w organizacji

PLANY JEDNORAZOWE

Plan jednorazowy to szczegółowy przebieg działań, które zapewne nie zostaną powtórzone w przyszłości w takiej samej postaci. Na przykład szybko rozwijającej się firmie, która przewiduje budowę nowego magazynu, potrzebny będzie konkretny jednorazowy plan realizacji tego zamierzenia. Chociaż firma budowała wiele magazynów w przeszłości, nowa inwestycja będzie się wiązać ze szczególnymi wymaganiami dotyczącymi lokalizacji, kosztów budowy, dostępności siły roboczej, ograniczeń wynikających z lokalnych przepisów itd.

Program jest to jednorazowy plan, obejmujący stosunkowo duży zbiór działań. Określa on: (1) główne etapy osiągania celu, (2) jednostkę organizacyjną lub osobę odpowiedzialną za każdy etap, (3) kolejność, czas trwania i termin zakończenia każdego etapu. **Projekty** są mniejszymi, odrębnymi fragmentami programu; mają ograniczony zakres i zawierają konkretne dyrektywy dotyczące zadań i czasu. **Preliminarze budżetowe** określają zasoby finansowe przeznaczone na określone działania w konkretnym czasie. Służą one przede wszystkim do kontroli działalności organizacji; są zatem ważnym elementem programów i projektów.

PLANY TRWALE OBOWIĄZUJĄCE

Plan trwale obowiązujący – podjęta z góry decyzja lub zbiór decyzji – może skutecznie sterować powtarzającymi się działaniami organizacji. Jego ustalenie pozwala kierownikom oszczędzać czas, ponieważ w podobnych sytuacjach postępuje się w konsekwentny, z góry przewidziany sposób. Na plany trwale obowiązujące składają się zasady postępowania, reguły i szczegółowe procedury.

Zasada postępowania jest ogólną wytyczną podejmowania decyzji. Wyznacza ich granice, wskazując kierownikom, jakie decyzje można podejmować, a jakich nie można. Dzięki temu sposób myślenia członków organizacji jest zgodny z celami organizacji. Niektóre zasady postępowania obejmują też **reguły** – stwierdzenia określające konkretne działania, jakie w danej sytuacji należy podjąć.

Większości zasad postępowania towarzyszą szczegółowe **procedury**, zwane standardowymi procedurami operacyjnymi albo standardowymi metodami, które są po prostu zbiorem szczegółowych instrukcji, jak wykonywać określone, często lub regularnie powtarzające się działania.

Zasady postępowania, reguły i procedury są w różnych postaciach stosowane w większości organizacji. Ułatwiają bowiem wdrożenie strategii wtedy, kiedy są potrzebne działania rutynowe. W sklepach odzieżowych Limited obowiązuje standardowa procedura, zgodnie z którą sprzedawca podchodzi do klienta w ciągu kilku sekund po jego wejściu do sklepu. W Wal-Mart, firmie detalicznej sprzedającej po

niskich cenach, zgodnie z obowiązującą procedurą jeden z pracowników wita z uśmiechem wszystkich wchodzących klientów.



KATASTROFA CHALLENGERA: PROCEDURY I ZASADY POSTĘPOWANIA NIE ZAWSZE SĄ SKUTECZNE

Niekiedy samo istnienie procedur i zasad postępowania nie wystarczy, aby zapobiec katastrofie. Tak było w wypadku katastrofy promu kosmicznego Challenger. Prom wzniósł się w niebo 28 stycznia 1986 r. Po 73 sekundach bezbłędного startu Challenger stał się ognistą kulą, rozpadł się na kilka części i wpadł do oceanu. Cała załoga zginęła.

Natychmiast wstrzymano wszystkie loty promów kosmicznych do czasu zakończenia dochodzenia prowadzonego przez komisję powołaną przez prezydenta USA. Komisja złożyła sprawozdanie w czerwcu 1986 r. Bezpośrednią przyczyną wybuchu były wadliwe pierścienie uszczelniające między poszczególnymi segmentami rakiet na paliwo stałe. Niska temperatura i silne uderzenia wiatru w czasie startu dodatkowo osłabiły pierścienie uszczelniające, co umożliwiło pojawienie się płomieni, które wywołały wybuch.

Komisja poddała krytyce procedury i zasady zarządzania w NASA. Wskazano również palcem na firmę Morton Thiokol, która zbudowała rakietę. Niektórzy inżynierowie tej firmy od dawna podejrzewali, że w podstawowej konstrukcji pierścieni uszczelniających były błędy, ale chociaż narzekali, pisali notatki, ostrzegali – niczego nie zrobiono aż do momentu wybuchu. Menedżerowie wysokiego szczebla widocznie uważali, że zadaniem inżynierów jest **wdrażanie** zasad postępowania i procedur, a nie ich kwestionowanie.

Podobnym katastrofom można zapobiegać jedynie wtedy, kiedy wprowadza się zasady postępowania i procedury zachęcające do konstruktywnej krytyki i do pojawiania się różnicy zdań wśród pracowników. Zasady takie są ważne do utrzymania wysokiej jakości, jak wynika z ósmego wskazania Deminga, dotyczącego pozbycia się lęku w miejscu pracy. Katastrofa Challenger w sposób tragiczny udowodniła, że dopuszczanie do różnicy zdań może być imperatywem etycznym.

czternaście wskazań
Deminga – zob.
rozdział 8

STOSOWANIE PROCEDUR DO WDRAŻANIA STRATEGII

Zasady postępowania i procedury są potężnymi narzędziami wdrażania strategii i doprowadzania do większego angażowania się pracowników. Przedstawimy to na przykładzie procedur ustalania zadań rocznych, zarządzania przez cele i systemów nagród.

ZADANIA ROCZNE

Zadania roczne:
szczegółowo ustalone
wytyczne określające,
co należy zrobić w danym
roku, aby osiągnąć
strategiczne cele
organizacji

Zadania roczne są centralnym elementem wdrażania strategii. Szczegółowo określają, co należy zrobić w każdym roku, aby osiągnąć strategiczne cele organizacji. Jednocześnie ustalają konkretne zamierzenia na nadchodzący rok. Zadania roczne precyzują role pełnione przez kierowników we wdrażaniu strategii organizacji.

Poprawnie opracowane zadania roczne są wyraźnie powiązane z długofalowymi celami organizacji. Są też wymierne. Jest ważną sprawą, by **kwantyfikowały**

efektywność działania, tak aby wyniki danej jednostki były bezdyskusyjne. W niektórych dziedzinach, na przykład w produkcji, tego rodzaju pomiar jest czymś naturalnym. Trudniej jednak ustalić normy ilościowe dla public relations.

W tablicy 11-1 podano przykładowe różnice między dobrze a wadliwie sformułowanymi zadaniami rocznymi.

Tablica 11-1

Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych

PRZYKŁADY WADLIWIE SFORMUŁOWANYCH ZADAŃ ROCZNYCH	PRZYKŁADY ZADAŃ ROCZNYCH O WYMIERNYCH KRYTERIACH REALIZACJI
Poprawić morale w zakładach (wytwórni, dziale itp.)	Do 1 stycznia zmniejszyć fluktuację wśród kierowników działów sprzedaży o 10%. <i>Założenie:</i> morale wiąże się z mierzalnymi wynikami, tzn. wysokie i niskie morale prowadzi do odmiennych skutków.
Zwiększyć wsparcie dla działań handlowych	Do 1 czerwca skrócić okres między datą zamówienia a dostawą o 8% (o 2 dni). Do 1 grudnia obniżyć jednostkowe koszty wyrobów o 6%, aby pozwoliło to na obniżenie cen o 2% z dniem 1 grudnia. Do 1 czerwca zwiększyć o 5% dostawy w terminie lub przed terminem.
Opracować terminalową wersję programu komputerowego SAP	Do 1 grudnia opracować terminalową wersję SAP o zdolności przetwarzania X bitów informacji w czasie Y przy koszcie nie przekraczającym Z na 1000 bitów. <i>Założenie:</i> praktycznie biorąc, istnieje nieskończenie wiele wersji terminalowych; większa szczegółowość pozwala na precyzyjniejsze sformułowanie zadań.
Usprawnić szkolenie	Do 15 kwietnia zwiększyć o 20% liczbę osób umiających wykonywać operację X. Do 15 lipca zwiększyć o 10% liczbę kierowników funkcjonalnych, przygotowanych do objęcia kierownictwa zakładu. Przeszkolić X osób w dziale sprzedaży, aby do 15 lipca osiągnąć wzrost sprzedaży o 4% w ciągu 6 miesięcy od zakończenia kursu.
Poprawić wizerunek firmy	Do 15 maja przeprowadzić ankietę metodą prób losowych z 5 największych rynków metropolii amerykańskich i ustalić przeciętne oceny dotyczące 10 zagadnień dotyczących odpowiedzialności korporacji. Do 1 maja osiągnąć poprawę tych przeciętnych ocen średnio o 7,5%.

ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE

Zarządzanie przez cele (ZPC):

sformalizowany zbiór procedur, określający działania i analizujący postępy w dążeniu do osiągania wspólnych celów kierowników i ich podwładnych

Zarządzanie przez cele (ZPC) wykracza poza wyznaczanie rocznych zadań jednostek organizacyjnych. W systemie tym ustala się cele do osiągnięcia przez **poszczególnych** pracowników. Peter Drucker pierwszy zaproponował to podejście w swojej książce *Praktyka zarządzania*⁶. Od tego czasu ZPC wywołało wiele dyskusji, ocen i badań oraz zachęciło do opracowania wielu podobnych metod⁷.

Zarządzanie przez cele obejmuje sformalizowane procedury, rozpoczynające się od ustalania celów i prowadzące do ostatecznej oceny ich realizacji. Kierownicy i ich podwładni działają wspólnie przy ustalaniu celów. Zakresy odpowiedzialności każdego pracownika są wyraźnie określone w postaci wymiernych oczekiwanych wyników, czyli „celów”, którymi pracownicy posługują się przy planowaniu swojej pracy, a następnie – wraz z kierownikami – przy ocenie osiąganych postępów. Oceny wyników dokonuje się wspólnie w sposób ciągły. Systematycznie przeprowadza się przy tym okresowe przeglądy efektywności.

W ZPC najważniejsze są cele, w których wymienia się poszczególne działania niezbędne do zrealizowania funkcjonalnej strategii danej jednostki i do osiągnięcia zadań rocznych. ZPC jest sposobem integrowania i nakierowywania wysiłków wszystkich członków organizacji na osiąganie celów przyjętych przez wyższe kierownictwo, zgodnie z nadrzędną strategią organizacji.

Inną istotną cechą ZPC jest nacisk na czynne angażowanie się kierowników i pracowników na wszystkich szczeblach organizacji. Drucker nalega, aby kierownicy i pracownicy sami ustanawiali swoje cele albo przynajmniej byli czynnie zaangażowani w ten proces. W przeciwnym wypadku ludzie mogliby odmawiać współpracy albo jedynie zdawkowo uczestniczyć w realizowaniu „cudzych” celów. Drucker proponował też, aby kierownicy wszystkich szczebli brali udział w ustalaniu celów osób zajmujących stanowiska na wyższym szczeblu, w przekonaniu, że ułatwi im to zrozumienie ogólniejszej strategii firmy i miejsca zajmowanego przez ich własne cele.

ELEMENTY SYSTEMU ZPC. Poszczególne systemy ZPC bardzo się między sobą różnią. Niektóre zostały zaprojektowane do wykorzystania na szczeblu komórek organizacyjnych, inne – w organizacji jako całości. Niektóre kładą nacisk na planowanie na szczeblu korporacji, inne – na indywidualną motywację. W większości skutecznych systemów ZPC występuje sześć elementów⁸.

1. **Zaangażowanie.** Do skuteczności programu potrzeba angażowania się kierowników w osiąganie celów osobistych i organizacyjnych oraz w proces ZPC na każdym szczeblu organizacji. Kierownicy muszą się spotykać ze swoimi podwładnymi najpierw po to, aby ustalić cele, a następnie po to, aby oceniać postępy w osiąganiu tych celów.
2. **Ustalanie celów na najwyższym szczeblu zarządzania.** Zazwyczaj skuteczne metody ZPC zaczynają się od naczelnego kierownictwa, które określa strategię organizacji i wyznacza wstępne cele, pod względem treści i stosowanych terminów przypominające zadania roczne. Procedura ta zapewnia zarówno kierownikom, jak i pracownikom jaśniejszy obraz tego, co naczelne kierownictwo pragnie osiągnąć, i wskazuje im, w jaki sposób ich własna praca bezpośrednio wpływa na osiąganie celów organizacji.

⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, jw.

⁷ S.J. Carroll, Jr., H.L. Tosi, Jr., *Management by Objectives: Applications and Research*, Macmillan, Nowy Jork 1973, s. 1–19.

⁸ Tamże.

3. **Cele indywidualne.** W skutecznym programie ZPC każdy kierownik i każdy pracownik mają wyraźnie określone zakres odpowiedzialności i cele. **Cele** określa się w konkretnych kategoriach na każdym szczeblu, aby pracownicy mogli zrozumieć, czego dokładnie się od nich oczekuje, i aby im pomóc w skutecznym zaplanowaniu sposobu realizacji przyjętych celów.
4. **Uczestnictwo.** Zasada ogólna: im większy jest udział zarówno kierowników, jak i pracowników w ustalaniu celów, tym większe jest prawdopodobieństwo osiągnięcia tych celów. Jedną z charakterystycznych cech skutecznych programów TQM jest współuczestnictwo w ustalaniu celów.
5. **Samodzielność w wykonywaniu planów.** Po uzgodnieniu celów każdy ma dużo swobody w wyborze sposobów ich realizacji, bez wtrącania się kierowników wyższych szczebli.
6. **Przeglądy efektywności.** Kierownicy i pracownicy okresowo się spotykają, aby dokonać przeglądu postępów w osiąganiu przyjętych celów. W trakcie tych przeglądów określają pojawiające się trudności i ustalają, co każdy z nich może zrobić, aby je rozwiązać. W razie konieczności cele mogą ulec modyfikacji na następny okres.

OCENA ZPC. Czy koncepcje ZPC są naprawdę skuteczne? Stephen J. Carroll i Henry L. Tosi dokonali przeglądu literatury poświęconej badaniom nad ZPC, skupiając uwagę na trzech kluczowych elementach – ustalaniu konkretnych celów, informacjach zwrotnych o efektywności oraz uczestnictwie – aby ustalić, czy optymizm dotyczący ZPC jest uzasadniony. Doszli do wniosku, że na ogół ci, którzy osiągają ustanowione przez siebie cele, są skłonni dążyć do zwiększania własnej efektywności. Pracownicy, którzy na czas otrzymują konkretne informacje zwrotne, są na ogół efektywniejsi, podobnie jak ci, którzy uczestniczą w ustalaniu celów. Na koniec Carroll i Tosi doszli do wniosku, że sam proces uczestnictwa prowadzi do lepszego komunikowania się i wzajemnego zrozumienia między kierownikami a ich podwładnymi⁹.

SYSTEMY NAGRÓD

Nagrody i zachęty przyczyniają się do wdrażania strategii, kształtując zachowania indywidualne i grupowe. Dobrze zaprojektowane systemy zachęt są zgodne z celami i strukturą organizacji. Motywują pracowników do nakierowania swojej działalności na osiąganie celów organizacji.

Przy opracowywaniu systemu zachęt organizacja musi podjąć serię decyzji: „Czy premia powinna być wypłacana w gotówce, czy w akcjach firmy? Czy wypłata powinna być natychmiastowa, czy odłożona w czasie? W jaki sposób będzie się mierzyć efektywność? Ile swobody pozostawi się kierownikom w przydzielaniu premii? Jak duże mogą być premie?”. Chodzi o to, aby dostosować program do celów organizacji.

Systemy zachęt mogą skłaniać do podejmowania decyzji krótkookresowych lub długookresowych, do podejmowania większego lub mniejszego ryzyka, do większego lub mniejszego współdziałania z innymi kierownikami itd. W tablicy 11-2 przedstawiono stosowane w praktyce systemy nagród i zachęt dla naczelnego kierownictwa.

⁹ Tamże, s. 1–19.

Tablica 11-2 Nagrody i zachęty płacowe

ZAGADNIENIA ZASAD POSTĘPOWANIA	INSTRUMENTY FINANSOWE	MIARY EFEKTYWNOŚCI	STOPIEŃ UZNANIOWOŚCI W PREMIOWANIU	WIELKOŚĆ I CZĘSTOTLIWOŚĆ NAGRÓD
1	2	3	4	5
Perspektywa krótko- i długoterminowa	Stosunek bieżących premii do opcji zakupu akcji powinien odpowiadać horyzontom czasu menedżerów kształtujących politykę. Nagrody odłożone w czasie wywierają mały wpływ na wydajność bieżącą	Stosunek mierników ilościowych do jakościowych powinien odpowiadać horyzontowi czasu menedżerów. Miary jakościowe zazwyczaj lepiej niż ilościowe uwzględniają zagadnienia długookresowe	Premie oparte na ustalonych wzorach na ogół zachęcają do przyjęcia krótkookresowego punktu widzenia	Częste premie zachęcają do skupiania uwagi na efektywności w krótkich okresach
Unikanie i podejmowanie ryzyka	Bieżące premie, w gotówce lub w akcjach, zachęcają do podejmowania ryzyka	Miary jakościowe mogą składać się do inicjatyw, upewniając menedżerów, że ocenie do celów premiowych będzie poddana ich efektywność w całości	Wyłącznie uznaniowe, zindywidualizowane premie nie wyjaśniają, jakie obowiązują „reguły gry”, a w efekcie mogą zniechęcać do podejmowania ryzyka	Wielkość zarówno pensji zasadniczej, jak i zachęt powinna być dostosowana do warunków przedsiębiorstwa i do osobistego ryzyka
Stosunki między zakładami		Można tworzyć fundusze premieowe odpowiednio do efektywności zakładów, efektywności całej korporacji albo w układzie mieszanym. Każde z tych rozwiązań daje inny sygnał do współpracy między zakładami	Nieuznaniowe premie dla dyrektorów zakładów oparte na ustalonych wzorach są praktyczniejsze, jeżeli współpraca między zakładami jest potrzebna w niewielkim stopniu. Premie uznaniowe są praktyczniejsze, kiedy kierownictwo chce zachęcać do współpracy między zakładami	
Stosunki między firmą a jej zakładami	Opcja zakupu akcji może skutecznie łączyć interesy personelu zakładów z interesami korporacji	Użycie obiektywnych miar efektywności dyrektorów zakładów jest skuteczniejsze tam, gdzie głównym zadaniem centrali jest wyłącznie gospodarowanie kapitałem, niż tam, gdzie centrala odgrywa istotną rolę w zarządzaniu zakładami	Nieuznaniowe premie oparte na ustalonych wzorach są najpraktyczniejsze w firmach, w których centrala nie wtrąca się do zarządzania ośrodkami zysku. Premie uznaniowe są przydatne, jeżeli kierownictwo centrali chce wywierać bezpośredni wpływ na decyzje podejmowane w zakładach	

Źródło: J.R. Galbraith. R.K. Kazanjian, *Strategy Implementation, Structure, Systems, and Process*, West Publishing Company, 1986.

Poza rok 2000

PONOWNE ROZWAŻENIE KWESTII NAGRÓD I ZACHĘT

Wiele firm korzysta dzisiaj z systemów nagród i zachęt, aby wspomóc wdrażanie strategii. Nagrody i zachęty – od wielu milionów dolarów przyznawanych niektórym menedżerom w postaci prawa do zakupu akcji po bezpłatne wakacje w modnych miejscowościach wypoczynkowych dla najsukcesywniejszych handlowców – odgrywają dużą rolę w życiu organizacji. Podobnie spełniają one istotne zadanie w szeroko rozumianym społeczeństwie. Nauczyciele stosują odznaki dla wyróżniających się uczniów. Organizacje religijne nagradzają za uczestnictwo w nabożeństwach i za hojność na ich rzecz. Partie polityczne stosują złożone systemy zachęt.

Wyobraźmy sobie, jak wyglądałaby uczelnia bez kar i nagród. Co motywowałoby studentów do nauki? Czy zajęcia byłyby lepsze czy gorsze? Czy byłyby ciekawsze czy mniej ciekawe? Co zastąpiłoby nagrody i kary w postaci ocen?

Podstawowa myśl polega na tym, że ludzie zachowują się w taki, a nie inny sposób, ponieważ to przynosi im nagrodę. W miarę rozwoju koncepcji wdrażania strategii wielu autorów dowodziło, że trzeba powiązać osiąganie i wdrażanie strategicznych celów oraz planów z konkretnym systemem nagród. Aby zachęcić menedżerów do wdrażania długofalowych planów strategicznych, przewiduje się, że otrzymają oni stosowne nagrody niekiedy dopiero po upływie wielu lat od wdrożenia strategii. Sprawami motywacji bliżej zajmiemy się w rozdziale 16. Tymczasem zauważmy, że co najmniej jeden z teoretyków zarządzania zakwestionował samą koncepcję nagród i zachęt.

W książce *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes* (Kłopoty ze złotymi gwiazdami, systemami zachęt, ocenami celującymi, pochwałami i innymi łapówkami) Alfie Kohn argumentuje, że „każdy sposób dawania nagród za wyższą efektywność jest skazany na niepowodzenie”¹⁰. Wymienia cztery argumenty za tym, że nagrody są kiepskim pomysłem. Po pierwsze, nagrody są pewnym rodzajem kary. Jeżeli nie dostanie się nagrody, to tak, jak gdyby się zostało ukaranym, a jeżeli się ją dostaje, to łatwo może wystąpić poczucie urazy związane z kontrolą, której wyrazem jest nagroda. Osoba dająca nam nagrodę sprawuje nad nami władzę i kontrolę przez sam fakt jej przyznawania. Tam, gdzie istnieje marchewka, czyli nagroda, istnieje też kij, czyli kara. Jeden z teoretyków zarządzania, Harry Levinson, powiada, że między kijem a marchewką można sobie jedynie wyobrazić osła. Z tego punktu widzenia stosowanie nagród i kar jest równoznaczne z traktowaniem ludzi jak osłów.

Po drugie, nagrody mogą niszczyć stosunki między ludźmi. Do wytwarzania wyrobów i usług naprawdę doskonałej jakości potrzeba prawdziwej współpracy i dzielenia się. Jeżeli ktoś nas osądza, aby nas nagrodzić lub ukarać, to nasze działania raczej będą skierowane na zdobycie uznania lub uniknięcie dezaprobaty niż na wykonanie potrzebnych zadań.

Po trzecie, nagrody powodują skupienie uwagi na wynikach, co może wpłynąć na pominięcie przyczyn. Nagradzając za wyniki, możemy łatwo nie dostrzec zarówno ich przyczyn, jak i większego systemu, od którego te wyniki

współpraca na rzecz jakości
– zob. rozdział 8

¹⁰ A. Kohn, *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton Mifflin Company, Nowy Jork 1993, s. 119.

zależą. Kohn daje trafny przykład robotnika, którego wydajność spadła, przez co nie uzyskuje nagrody. Takie postępowanie pomija jednak przyczyny spadku wydajności. Kohn mówi: „Przekształcenie miejsca pracy w konkurs telewizyjny («Powiedzcie pracownikom, jakie mamy dla nich wspaniałe nagrody, jeżeli zwiększą wydajność...») w niczym nie rozwiązuje problemów leżących u źródła i nie prowadzi do znaczących zmian”¹¹.

Wreszcie, po czwarte, nagrody mogą zniechęcać do podejmowania ryzyka. Skupiając uwagę na nagrodach, menedżerowie mogą pomijać zmiany w strategii konieczne w trakcie jej realizacji i unikać podejmowania decyzji przynoszących większe korzyści, ale związanych z większym ryzykiem. Kohn powiada: „Jeżeli obiecano nam nagrodę, zaczynamy traktować zadanie jako coś, co nas od niej dzieli. Im zadanie jest łatwiejsze, tym szybciej można się z nim uporać i wziąć nagrodę”¹².

Jeżeli analiza Kohna jest uzasadniona, menedżerowie będą musieli w przyszłości inaczej podchodzić do systemu nagród i zachęt, a tym samym do warunków wdrażania strategii. Będą musieli projektować organizację i pracę w taki sposób, aby je dostosować do potrzeb i aspiracji zatrudnionych pracowników. Będą również musieli formułować strategie wyraźnie przedstawiające wizję życia, którą pracownicy zechcą realizować. Przynajmniej część tego, co nazwalismy dynamicznym zaangażowaniem, w dużym stopniu zależy od pojmowania organizacji i pracy w kategoriach wartości motywujących pracowników i innych interesariuszy, a nie od skupiania uwagi na nagrodach behawioralnych.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić kluczowe aspekty wdrażania strategii i jego związku z planowaniem strategicznym.

Wdrażanie strategii polega na instytucjonalizacji i operacjonalizacji opracowanych strategii.

2. Opisać tezę Chandlera dotyczącą wzrostu organizacji oraz rozwoju jej strategii i struktury.

Wdrożenie zależy w części od struktury organizacji. Chandler postawił tezę, że typowe organizacje amerykańskie przechodzą przez trzy fazy strategicznego i strukturalnego rozwoju, od organizacji jednozakładowej, poprzez funkcjonalną, do wielozakładowej. Początkowo organizacja jest mała, mieści się w jednym miejscu, wytwarza jeden wyrób, ma jednego decydenta. Jednakże wzrost wielkości produkcji oraz nowe obiekty w innych miejscach stawiają nowe wyzwania. Organizacja staje się firmą z kilkoma jednostkami w terenie i biurem administracyjnym zajmującym się koordynowaniem, specjalizacją i ujednolicaniem jednostek terenowych. W miarę wzrostu następuje integracja pionowa i organizacja przekształca się w funkcjonalną z pionami finansowym, marketingu, produkcyjnym i innymi. Wprowadza się sformalizowane systemy budżetowania i planowania. Wreszcie w trzeciej fazie organizacja podejmuje działalność w różnych sektorach i przekształca się w firmę wielozakładową, która funkcjonuje niemal tak jak zbiór mniejszych przedsiębiorstw.

¹¹ Tamże, s. 61.

¹² Tamże, s. 65.

3. Wymienić siedem czynników modelu 7S i wyjaśnić, jakie jest ich wzajemne oddziaływanie we wdrażaniu strategii.

Założenia modelu 7S wychodzą poza tezę Chandlera; wskazując, że skuteczne wdrażanie strategii zależy od wzajemnego oddziaływania struktury, strategii, systemów, stylu, kadry, umiejętności i nadrzędnych celów.

4. Wyjaśnić koncepcję instytucjonalizacji strategii.

Strategie ulegają instytucjonalizacji, kiedy się je włączy do zespołu wartości, norm, ról i grup, zmierzających do osiągnięcia pewnego celu. Ze względu na to, że dyrektorzy naczelni poświęcają wiele czasu na formułowanie strategii, ich osobiste wartości nieuchronnie kształtują strategię i kulturę korporacji. Ponadto dyrektorzy naczelni interpretują strategię, demonstrować zaangażowanie firmy w jej wartości oraz motywują inne osoby. Dyrektorzy naczelni starają się też zapewnić, żeby właściwi ludzie zajmowali kluczowe stanowiska kierownicze. Zatrudnianie na te stanowiska raczej ludzi z zewnątrz niż z samej organizacji ma zarazem i zalety, i wady.

5. Rozróżnić dwa podstawowe rodzaje planów operacyjnych.

Plany operacyjne, w których uwzględnia się szczegóły potrzebne do wdrażania strategii, dzielą się na dwa ogólne rodzaje: plany jednorazowe, zmierzające do osiągania celów niepowtarzalnych, i plany trwale obowiązujące, określające postępowanie w sytuacjach powtarzających się i możliwych do przewidzenia. Plany trwale obowiązujące obejmują: zasady postępowania, procedury i reguły.

6. Wyjaśnić koncepcję zarządzania przez cele i opisać jej zasadnicze elementy.

Procedury stosowane do ustalania zadań rocznych, do zarządzania przez cele oraz w systemach nagród i zachęt mogą być skutecznymi narzędziami wdrażania strategii i zwiększania zaangażowania się pracowników w osiąganie celów strategicznych. ZPC obejmuje zbiór sformalizowanych procedur, począwszy od uzgadniania celów aż do okresowego przeglądu efektywności. ZPC jest sposobem integrowania i ukierunkowania wysiłków wszystkich członków organizacji na cele wyższego kierownictwa i na ogólną strategię organizacji. Większość skutecznych systemów ZPC obejmuje sześć następujących elementów: zaangażowanie w program ZPC, ustalanie celów na najwyższym szczeblu, cele indywidualne, uczestnictwo, samodzielność w wykonywaniu planów, przeglądy efektywności.

PYTANIA KONTROLNE

1. Opisz tezę Chandlera dotyczącą trzech faz wzrostu organizacji oraz rozwoju jej strategii i struktury.
2. Wymień siedem czynników w modelu 7S.
3. Co rozumiemy przez instytucjonalizację strategii? Jaką rolę odgrywa w tym dyrektor naczelny?
4. Jakie są dwa podstawowe rodzaje planów operacyjnych? Opisz, kiedy należy je stosować.
5. Podaj przykłady dobrze i wadliwie opracowanych zadań rocznych.
6. Zdefiniuj zarządzanie przez cele. Jakie są jego silne i słabe strony?

KLUCZOWE TERMINY

Wdrażanie strategii
Integracja pionowa
Organizacja funkcjonalna
Firma wielozakładowa
Model 7S
Plan operacyjny
Plan jednorazowy
Program

Projekt
Preliminarz budżetowy
Plan trwale obowiązujący
Zasada postępowania
Reguła
Procedura
Zadania roczne
Zarządzanie przez cele

CZĘŚĆ CZWARTA

ORGANIZOWANIE

ROZDZIAŁ 12

PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI JEJ STRUKTURA

ROZDZIAŁ 13

WŁADZA I AUTORYTET

ROZDZIAŁ 14

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

ROZDZIAŁ 15

KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI
I INNOWACJĄ



Część IV tej książki poświęciliśmy procesowi organizowania. Wszystkie jej rozdziały dotyczą sposobów, jakimi menedżerowie przekształcają stosunki międzyludzkie w struktury organizacyjne, aby poprowadzić pracowników w przyszłość. W rozdziale 12 zajmujemy się projektowaniem organizacji i jej strukturą. Następne rozdziały dotyczą warunków skuteczności rozwiązań organizacyjnych z punktu widzenia celów organizacji. W rozdziale 13 omawiamy podstawowe zasady działania ludzi w strukturze organizacyjnej. Zasady te dotyczą autorytetu i władzy. W rozdziale 14 rozpatrujemy proces przygotowania ludzi do sprawnej i skutecznej pracy w ramach struktury organizacyjnej. Proces ten nosi nazwę gospodarowania zasobami ludzkimi. W rozdziale 15 rozważamy stojące przed menedżerami zadanie zapewnienia strukturze organizacyjnej zarówno stabilności, jak i dostatecznej elastyczności, aby można było wytwarzać nowe wyroby i usługi. Jest to zadanie związane z kierowaniem zmianami organizacyjnymi i innowacją.

PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI I JEJ STRUKTURA

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

wyjaśnić cel decyzji dotyczących projektu organizacji;

2

opisać logiczne związki między podziałem pracy, departamentalizacją, hierarchią i koordynacją;

3

prześledzić ewolucję poglądów na czynniki, które projektanci organizacji muszą uwzględniać w swoich decyzjach;

4

opisać zmniejszanie organizacji w kategoriach czterech podstawowych elementów budowy organizacji;

5

wyjaśnić ogólne korzyści płynące ze struktur organizacyjnych oraz korzyści i koszty związane z poszczególnymi rodzajami struktur;

6

omówić przyczyny istnienia organizacji nieformalnych;

7

wskazać kluczowe założenia odróżniające korporację wirtualną od struktur tradycyjnych.

PROJEKT ORGANIZACJI I STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Organizacja jest układem wielu wzajemnie się przenikających, jednoczesnych stosunków, dzięki którym ludzie pod kierownictwem swoich menedżerów dążą do osiągania wspólnych celów. Cele te są wynikami procesu decyzyjnego, który przedstawiliśmy jako **planowanie** (część III). Cele ustalane przez menedżerów w wyniku planowania są zazwyczaj ambitne, dalekosiężne i otwarte. Menedżerowie pragną zapewnić swoim organizacjom długi okres istnienia. Członkom organizacji potrzebne są trwałe, zrozumiałe ramy, w których mogą współpracować w dążeniu do wspólnych celów. Kierowniczy proces **organizowania** obejmuje podejmowanie decyzji o tworzeniu takich właśnie ram, aby organizacja mogła istnieć od chwili obecnej do dalekiej przyszłości.

W procesie organizowania menedżerowie muszą uwzględniać dwa rodzaje czynników. Po pierwsze, muszą określić cele organizacji, plany strategiczne prowadzące do ich osiągnięcia (zob. rozdział 10) oraz zdolność organizacji do realizacji takich planów strategicznych (zob. rozdział 11).

Jednocześnie menedżerowie muszą brać pod uwagę to, co w otoczeniu organizacji dzieje się obecnie i co się może wydarzyć w przyszłości (zob. rozdziały 3, 4 i 5). Na styku tych dwóch zbiorów czynników – planów i otoczenia – menedżerowie podejmują decyzje, aby dostosować cele, plany strategiczne i zdolności do czynników występujących w otoczeniu. Ten ważny pierwszy krok w organizowaniu, logicznie wynikający z planowania, jest procesem **projektowania organizacji**. Szczególny układ stosunków, tworzony w tym procesie przez menedżerów, nosi nazwę **struktury organizacyjnej**. Struktura organizacyjna stanowi opracowane przez menedżerów ramy odniesienia przy podziale i koordynowaniu działań członków organizacji. Strategie i warunki otoczenia różnych organizacji są różne. Istnieje wiele możliwych struktur organizacyjnych. Centralnym tematem tego rozdziału jest podejmowanie decyzji o strukturze organizacyjnej.

Projektowanie organizacji:
ustalenie struktury organizacyjnej najodpowiedniejszej przy danej strategii, zasobach ludzkich, technologii i zadaniach organizacji

Struktura organizacyjna:
układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje

CZTERY PODSTAWOWE ELEMENTY BUDOWANIA ORGANIZACJI

Organizowanie jest nieustannym procesem kierowniczym. Zmianie mogą bowiem ulegać strategie i warunki otoczenia, a skuteczność i sprawność organizacji nie zawsze bywają zgodne z zamierzeniami menedżerów. Przy tworzeniu nowej organizacji, przy poprawianiu istniejącej albo przy wprowadzaniu radykalnych zmian do występującego w niej układu stosunków menedżerowie, podejmując decyzje, wykonują cztery podstawowe kroki.

1. Dzielią całą pracę na zadania, które mogą być logicznie i dogodnie wykonywane przez poszczególne osoby i grupy. Nosi to nazwę **podziału pracy**.
2. Łączą zadania w sposób logiczny i sprawny. Grupowanie pracowników i zadań zazwyczaj określa się jako **departamentalizację**.
3. Określają, kto podlega komu w organizacji. Takie ustalanie zależności prowadzi do utworzenia **hierarchii** organizacyjnej.

skuteczność i sprawność –
zob. rozdział 1

4. Wprowadzają mechanizmy integrowania działalności poszczególnych działów w zwartą całość i sprawdzają skuteczność tej integracji. Proces ten nosi nazwę **koordynowania**.

Możemy te cztery kroki organizowania pracy traktować jako cztery klocki, z których buduje się organizację. Są one widoczne nawet w Twoim ulubionym barze szybkiej obsługi:

- pracę **dzieli się** na przykład między tych, którzy smażą hamburgery, i tych, którzy smażą frytki;
- możemy traktować pracowników obsługujących klientów jako pracujących w jednym **dziale**, zaś tych, którzy przygotowują potrawy, jako pracujących w drugim;
- niektórzy ludzie otrzymują polecenia i porady od innych ludzi, na przykład praktykanci zajmują niższe miejsca w **hierarchii** niż zastępca kierownika;
- kucharze i osoby wydające przy okienku potrawy klientom podjeżdżającym w samochodach **koordynują** zamówienia za pomocą wydruków komputerowych i radiotelefonów.

Przyjrzyjmy się bliżej tym czterem krokom.

PODZIAŁ PRACY

Bogactwo narodów Adama Smitha rozpoczyna się od słynnego opisu specjalizacji pracy w fabryce szpilek. Smith pisał: „Jeden robotnik wyciąga drut, drugi go prostuje, trzeci tnie, czwarty zaostrza, piąty szlifuje koniec, aby osadzić główkę”. Dziesięciu ludzi, pracując w ten sposób, produkowało 48 000 szpilek w ciągu jednego dnia. Jeśliby jednak, jak pisał Adam Smith, „każda z tych osób pracowała samodzielnie i oddzielnie”, w najlepszym razie wytwarzałyby dwadzieścia szpilek dziennie. Jak zauważył Smith, wielką zaletą podziału pracy na małe, proste, odrębne operacje, w których poszczególni robotnicy mogli się specjalizować, był geometryczny wzrost łącznej wydajności¹. (Termin **podział pracy** wskazuje, że można dzielić wszystkie zadania organizacyjne, od produkcji do zarządzania.)

W jaki sposób podział pracy zwiększa wydajność? Odpowiedź polega na tym, że żaden człowiek z osobna nie jest ani fizycznie, ani psychicznie zdolny do wykonywania wszystkich operacji, z jakich składa się większość złożonych zadań – nawet jeżeli założymy, że jeden człowiek byłby zdolny opanować wszystkie potrzebne umiejętności. Natomiast dzięki podziałowi pracy powstają zadania uproszczone, których się można stosunkowo szybko nauczyć i wykonać. Podział pracy przyczynia się zatem do rozwoju specjalizacji, gdyż każdy staje się specjalistą w wykonywaniu określonego zadania. Ponieważ zaś podział prowadzi do dużej różnorodności zadań, ludzie mogą je sobie wybierać lub mogą być przydzielani do zadań, odpowiadających ich uzdolnieniom i zainteresowaniom. Wiele osób uważa, że pojawienie się cywilizacji można przypisać rozwojowi specjalizacji, która zapewniła ludzkości środki na rozwijanie sztuki, nauki i oświaty.

Specjalizacja zadań ma także złe strony. Jeżeli zadania dzieli się na drobne, oddzielne części i jeżeli pracownik odpowiada za jedną tylko taką część, to łatwo może dojść do **alienacji** – braku poczucia kontroli nad swoim środowiskiem. Karol Marks uważał, że korzenie takiej alienacji tkwią w klasowej strukturze społecznej. Jak Czytelnik zapewne wie z własnego doświadczenia, ubocznym produktem

Podział pracy:
rozkładanie złożonego
zadania na części,
w wyniku czego
poszczególne osoby
ponoszą odpowiedzialność
za ograniczony zbiór
czynności, a nie za całość
zadania

¹ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, s. 81.

powtarzalnych wyspecjalizowanych zadań, nie dających osobistego zadowolenia, może być **znużenie**. Z badań wynika, że częsta nieobecność w pracy może się wiązać z tymi ujemnymi skutkami specjalizacji. W rozdziale 13 omówimy dwa sposoby przezwyciężania alienacji w miejscu pracy, a mianowicie metody rozszerzania pracy i wzbogacania pracy.

Jedną z firm przodujących w dążeniu do przezwyciężenia alienacji i znużenia w wyniku wykonywania prac montażowych jest szwedzki koncern Volvo, który zrezygnował z tradycyjnych linii montażowych i opracował nowe, bardziej elastyczne metody, w dużym stopniu oparte na pracy zespołowej. Volvo zdobyło międzynarodowe uznanie za swoją nową, humanistyczną filozofię, za położenie nacisku na jakość życia zawodowego i za twórcze dostosowanie technologii do podwyższania wydajności pracy i zwiększania zadowolenia pracowników.

DEPARTAMENTALIZACJA

Aby znać złożoną pajęczynę formalnych układów wzajemnych w organizacji, menedżerowie zazwyczaj rysują **schemat organizacyjny**, aby przedstawić, w jaki sposób dokonano podziału pracy. W schemacie organizacyjnym poszczególne prostokąty symbolizują logiczne zgrupowanie zadań, które nazywamy **działami**. Na przykład jeżeli w banku kilka osób współpracuje przy podejmowaniu decyzji o udzielaniu pożyczek małym przedsiębiorstwom i obsłudze tych pożyczek, dyrektor banku może ich zgrupować w dziale kredytowania małych firm.

Departamentalizacja jest zatem wynikiem decyzji menedżerów o tym, jakie rodzaje czynności – po ich podziale na zadania – można łączyć w podobne grupy. Jak łatwo można sobie wyobrazić, w organizacjach jest wiele różnorodnych zadań i działów. Są one odmienne w różnych organizacjach.

Departamentalizacja:
grupowanie podobnych
i logicznie powiązanych
czynności w działu

HIERARCHIA

Od początków industrializacji menedżerowie zastanawiali się nad tym, ilu ludzi i ile działów może skutecznie nadzorować jeden człowiek. Pytanie to dotyczy **rozpiętości kierowania**. Rozpiętość kierowania oznacza liczbę osób oraz działów bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi. Po dokonaniu podziału pracy, utworzeniu działów i wyborze rozpiętości kierowania menedżerowie mogą ustalić **linie podporządkowania** – zaplanować, kto komu będzie podlegać. Te linie podporządkowania są ważnym elementem każdego schematu organizacyjnego.

Wynikiem tych działań jest wieloszczeblowy układ, który nosi nazwę **hierarchii**. Na szczycie hierarchii organizacyjnej znajduje się menedżer (lub menedżerowie) najwyższego szczebla, odpowiedzialny za operacje całej organizacji. Zazwyczaj menedżerów takich określa się jako dyrektorów naczelných, dyrektorów generalnych lub prezesów. Inni kierownicy niższych stopni znajdują się na niższych szczeblach hierarchii.

Wybór odpowiedniej rozpiętości kierowania w hierarchii organizacyjnej jest ważny z dwóch powodów. Po pierwsze, rozpiętość ma wpływ na to, co się dzieje w danym dziale. Zbyt duża rozpiętość oznacza, że kierownik jest przeciążony, a pracownicy w zbyt małym stopniu uzyskują od niego wskazówki i podlegają jego kontroli. W takiej sytuacji kierownik może być zmuszony do tolerowania poważnych błędów lub do ich niedostrzegania. Może to też ograniczać działania pracowników. W dziale, w którym kilkunastu lub więcej pracowników stara się zwrócić na siebie uwagę kierownika, mogą się pojawiać frustracje i błędy. Natomiast zbyt mała rozpiętość kierowania prowadzi do niesprawności, ponieważ kierownicy są nie wykorzystani.

Rozpiętość kierowania:
liczba osób i działów
bezpośrednio podległych
jednemu kierownikowi

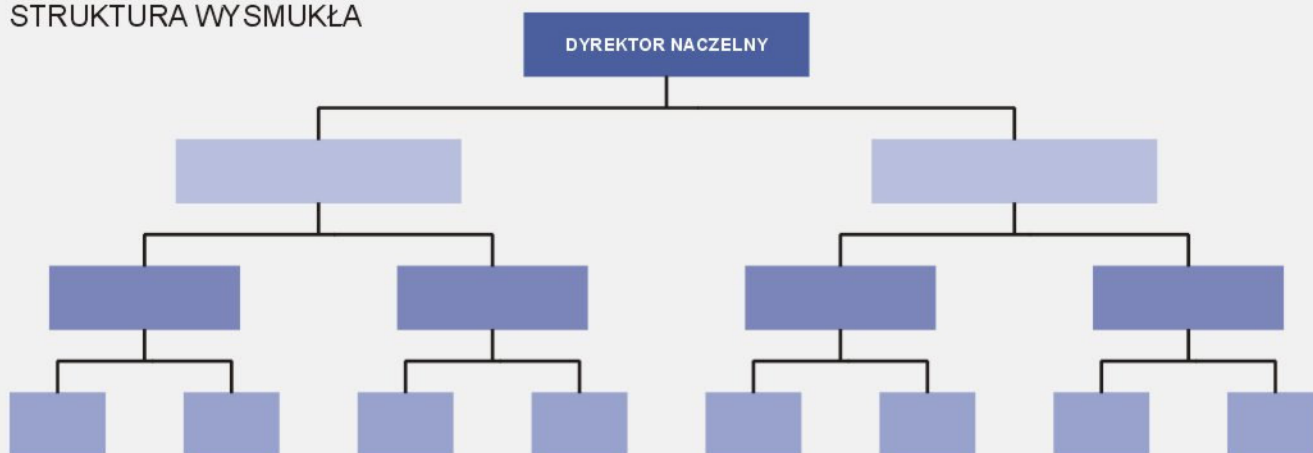
Linie podporządkowania:
powiązania określające,
kto komu podlega
w organizacji; linie
podporządkowania
są istotnym elementem
każdego schematu
organizacyjnego

Hierarchia:
układ wielu szczebli
w strukturze organizacyjnej,
na którego szczycie
znajduje się najwyższy
rangą menedżer
(lub menedżerowie)
odpowiedzialny
za operacje całej
organizacji; na kolejnych
szczeblach znajdują się
kierownicy niższych stopni

Po drugie, rozpiętość wpływa na szybkość podejmowania decyzji w sytuacjach, w które z konieczności są zaangażowane różne szczeble hierarchii. Mała rozpiętość kierowania prowadzi do **struktur wysmukłych**, w których istnieje wiele szczebli pośrednich między kierownikami najwyższego a najniższego szczebla. W organizacjach takich wydłużone linie podporządkowania opóźniają podejmowanie decyzji, co jest niekorzystne w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia. Duża rozpiętość kierowania prowadzi do **struktur płaskich**, z mniejszą liczbą pośrednich szczebli między szczytem a dołem hierarchii. Na rysunku 12-1 przedstawiono wysmukłe i płaskie struktury organizacyjne.

Rysunek 12-1 Struktury wysmukła i płaska

STRUKTURA WYSMUKŁA



STRUKTURA PŁASKA



W ostatnich latach wyraźnie występuje tendencja do tworzenia bardziej płaskich hierarchii organizacyjnych. Omówimy te tendencje szerzej w tym rozdziale jako część zjawiska znanego pod nazwą **zmniejszania organizacji (downsizing)**.

W początkach XX w. wielu teoretyków starało się określić maksymalną liczbę pracowników, jaką może nadzorować jeden kierownik. Wielu z nich doszło do wniosku, że wielkość ta wynosi sześć. Dzisiaj myśl, że kierownik niezależnie od okoliczności może nadzorować pracę zaledwie sześciu ludzi, wydaje się dziwna, jednakże należy rozpatrywać poglądy tych teoretyków, uwzględniając historyczne warunki, w jakich żyli i pracowali². Kiedy pojawiły się wielkie organizacje, nie miały do dyspozycji zbyt wielu precedensów.

² Jednakże niektórzy z tych autorów brali pod uwagę czynniki sytuacyjne. Na przykład w pierwszych latach XX w. F.R. Mason zwracał uwagę na zmienne, od których zależy rozpiętość kierowania (*Business Principles and Organization*, Cree Publishing, Chicago 1909). Znacznie później Lyndall F. Gulick zwrócił uwagę na wzajemne zależności w pracy podwładnych, a Luther Gulick wymienił kilka ważnych



ZMIANY W HIERARCHII TOWARZYSZĄ DĄŻENIU DO WYSOKIEJ JAKOŚCI

Dążenie do wysokiej jakości może wywrzeć ogromny wpływ na strukturę organizacyjną. W części wynika to stąd, że jednym z elementów skutecznych programów jakości jest tworzenie samodzielnych zespołów roboczych do zwiększania efektywności. W zakładach naprawczych Northern Telecom w Morrisville w Północnej Karolinie ludzie chętnie przychodzą do pracy ze względu na wyzwania, z jakimi się stykają, na odczuwane zadowolenie i na uczenie się w przeprojektowanym miejscu pracy. Co było potrzebne, aby uzyskać poparcie ze strony tych pracowników? Utworzenie autonomicznych zespołów roboczych. W Northern Telecom podejmowanie decyzji nie jest domeną kierownictwa; upełnomocniono pracowników do brania na siebie odpowiedzialności i do podejmowania decyzji. Na przykład pod kierunkiem całego zespołu poszczególni pracownicy zamawiają materiały, obliczają wydajność pracy, programują i sprawdzają godziny nadliczbowe, analizują wykonanie budżetów i przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami do pracy w zespole. W niektórych bardziej zaawansowanych zespołach członkowie oceniają swoich kolegów i informują ich o wynikach ocen, aby zapewnić odpowiednie działania korekcyjne.

W większości organizacji twórczość i wiedza robotników są w przeważającej mierze zasobami nie wykorzystanymi. Tak więc w strukturze zespołowej, takiej jak w Northern Telecom, strategią konkurencyjną jest wykorzystanie w pełni umysłów wszystkich pracowników. Ponieważ są oni włączeni we wszystkie funkcje przedsiębiorstwa i zostali upełnomocnieni do brania na siebie odpowiedzialności za nie, chętnie angażują się w swoją pracę i w organizację. Takie samorządne zespoły potrzebują jednak silnego zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa, zmiany kultury organizacji i chęci zmiany struktury procesu pracy. Firmy przekonały się, że kiedy wdroży się samorządność, praktycznie biorąc niemożliwy jest powrót do tradycyjnej hierarchii zarządzania³.

Dzisiejsi teoretycy są zgodni, że nie ma jakiejś jednej idealnej rozpiętości kierowania. Wybór odpowiedniej rozpiętości wymaga uwzględnienia takich czynników, jak środowisko oraz umiejętności zarówno kierowników, jak i pracowników. Na przykład większa rozpiętość kierowania jest wtedy stosowniejsza, kiedy kierownicy i pracownicy mają duże doświadczenie. Inną wspomnianą przez nas sprawą, co do której panuje dzisiaj zgodność, jest to, że smukłe struktury mogą być przeszkodą w szybkim podejmowaniu decyzji. Tak więc z czasem można i należy zmieniać struktury organizacyjne i rozpiętość kierowania.

KOORDYNOWANIE

Koordinowanie:
integracja działalności
odrębnych części
organizacji, aby skutecznie
osiągać jej cele

Koordinowanie jest to proces integrowania działalności odrębnych działów, aby skutecznie osiągać cele organizacji⁴. Przy braku koordynacji ludzie tracą świadomość swojej roli w całej organizacji i mogą odczuwać pokusę zaspokajania interesów własnego działu kosztem celów organizacji.

czynników, jak rodzaj pracy i różnorodność wykonywanych zadań. Zob. L.F. Gulick, *The Manager's Span of Control*, "Harvard Business Review" 34, maj-czerwiec 1956, nr 3, s. 39–47, oraz L. Gulick, *Notes on the Theory of Organization*, w: *Papers on the Science of Administration*, pod red. L. Gulicka, L. Urwick, Institute of Public Administration, Uniwersytet Columbia, Nowy Jork 1937, s. 1–46.

³ J. Schilder, *Work Teams Boost Effectivity*, "Personnel Journal", luty 1992, s. 67–71.

⁴ James Mooney definiuje koordynację jako „uporządkowanie wysiłku grupowego, aby zapewnić jedność działania w dążeniu do wspólnego celu”. *The Principles of Organization*, Harper & Brothers, Nowy Jork 1947, s. 5.

Stopień koordynacji zależy od istoty zadań i od stopnia wzajemnej zależności ludzi, którzy je wykonują w różnych działach. Jeżeli zadania wymagają komunikowania się między działami albo jeżeli komunikacja sprzyja wykonywaniu tych zadań, najbardziej wskazany jest wysoki stopień koordynacji. Jeżeli wymiana informacji ma mniejsze znaczenie, praca może być sprawnie wykonywana przy mniejszym współdziałaniu poszczególnych działów. Wysoki stopień koordynacji będzie zapewne korzystny w pracy nierutynowej i trudnej do przewidywania, tam, gdzie zachodzą zmiany w czynnikach otoczenia lub istnieje duża wzajemna zależność. Ponadto organizacje, które przyjmują jako cel wysoką efektywność, zazwyczaj wymagają większego stopnia koordynacji⁵.

Koordynowanie może też występować między ludźmi pracującymi w różnych organizacjach. Przykładem jest nowo utworzone konsorcjum, którego członkowie będą pracować nad skonstruowaniem samochodu o niskiej emisji spalin, zużywającego 3l benzyny na 100 km. Administracja prezydenta Clintona przewodzi temu zamierzeniu, w którym uczestniczą przedstawiciele General Motors, Forda i Chryslera – tzw. Wielkiej Trójki – oraz Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Samochodowego⁶. Cel ten, równie ambitny jak zamierzenie prezydenta Johna F. Kennedy’ego z początku lat sześćdziesiątych wysłania do 1970 r. człowieka na Księżyc (stało się to w 1969 r.), będzie wymagał dużego stopnia koordynacji prac tego konsorcjum z powodów, które wymieniliśmy. W dalszej części tego rozdziału omówimy niektóre inne sposoby łączenia i koordynowania prac różnych organizacji.

ZRÓŻNICOWANIE I INTEGRACJA

Koordynowanie jest uzupełnieniem, a nawet przeciwwagą, podziału pracy i specjalizacji zadań. Specjalizacja prowadzi do rozdzielania ludzi w organizacji, ponieważ ich praca obejmuje z definicji odrębny zbiór czynności. Koordynowanie wiąże się z ponownym ich łączeniem, mającym na celu doprowadzenie do tego, aby wzajemne stosunki robocze między ludźmi wykonującymi różne, ale powiązane ze sobą zadania przyczyniały się do osiągnięcia celów organizacji.

Jak na ironię, im bardziej potrzeba organizacjom sprawnej koordynacji, tym trudniej tego dokonać. Występuje to zwłaszcza wtedy, gdy zadania są wysoko wyspecjalizowane. Paul R. Lawrence i Jay W. Lorsch zauważyli, że podział pracy wiąże się z czymś więcej niż tylko z indywidualnymi obowiązkami, takimi jak kierowanie magazynem lub pisanie tekstów reklamowych⁷. Podział ten wpływa także na sposób postrzegania przez pracowników organizacji i swojej w niej roli oraz na kształtowanie przez nich związków z innymi ludźmi. Te różnice, które Lawrence i Lorsch określają jako **zróźnicowanie**, mogą utrudnić skuteczne koordynowanie czynności roboczych.

Lawrence i Lorsch wyróżnili cztery rodzaje zróźnicowania. Po pierwsze, ludzie w różnych jednostkach roboczych zazwyczaj mają własny **pogląd** na cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Na przykład księgowi mogą uważać kontrolę kosztów za najważniejszy warunek powodzenia organizacji, zaś pracownicy działu marketingu nalegają na większą różnorodność wyrobów i wyższą ich jakość. Po drugie, ludzie w różnych pionach często mają inną **orientację w czasie**. Na przykład ludzie z produkcji są przyzwyczajeni do zajmowania się problemami wymagającymi natychmiastowego

Zróźnicowanie:
różnice w postawach i stylu pracy, powstające w naturalny sposób wśród członków różnych działów. Różnice te mogą utrudnić koordynację działalności organizacji

⁵ J.D. Thompson, *Organizations in Action, Social Sciences Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1967, s. 54–60.

⁶ W tym przypadku, jak prawie zawsze gdy przemysł współpracuje z administracją państwową, chodzi o koordynację w napchaniu kilku kieszeni państwowymi pieniędzmi. (przyp. Czytelnika)

⁷ P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Irwin, Homewood, III. 1967, s. 9.

rozwiązania, zaś pracownicy działów badawczo-rozwojowych mogą się zajmować problemami, na których rozwiązanie potrzeba wielu lat.

Orientacja w czasie wpływa na trzeci rodzaj zróżnicowania – **style interpersonalne**. Na przykład ludzie z produkcji, gdzie zazwyczaj trzeba szybko podejmować decyzje, na ogół wolą nieco szorstkie formy porozumiewania się i jasne odpowiedzi. Pracownicy działów badawczo-rozwojowych często wolą swobodniejsze formy komunikowania się, sprzyjające burzy mózgów i rozważaniu rozmaitych możliwości.

Piony mogą się różnić pod względem stopnia **formalizacji**. W jednostce produkcyjnej potrzebne są konkretne normy efektywności, zaś w dziale personalnym normy takie mają charakter bardziej ogólny.

Zróżnicowanie może prowadzić do konfliktów między poszczególnymi osobami i między jednostkami organizacyjnymi. Jednakże konstruktywnie rozwiązywane konflikty są korzystne dla działalności organizacji jako całości. Jeżeli rozmaici członkowie organizacji w chwili pojawienia się problemu przedstawiają swoje punkty widzenia, otwarcie dyskutują na ich temat i ogólnie biorąc doprowadzają do tego, że się wysłuchuje ich zdania, to zmuszają tym samym menedżerów do wzięcia pod uwagę specyficznych potrzeb występujących w poszczególnych działach.

Badania przeprowadzone nad działalnością menedżerów w ośmiu krajach i czterech grupach krajów wykazały, że menedżerów w większości nagradza się raczej za brak współdziałania w *rozsądnych granicach*, niż za współdziałanie. Do wyjątków zaliczały się Japonia i kraje skandynawskie, gdzie bardziej nagradza się menedżerów za postawę współdziałania⁸.

Zamiast terminu „koordynowanie” Lawrence i Lorsch mówią o **integracji**, aby określić stopień, w jakim członkowie różnych działów współpracują ze sobą w ujednolicony sposób. Zwracają uwagę, że chociaż rozmaite działy powinny ze sobą współpracować, a ich zadania w miarę potrzeby należy integrować, to jednak jest ważne, aby nie zmniejszać różnic przyczyniających się do wykonywania zadań. Może być pożyteczne, kiedy pracownicy działu sprzedaży doradzają w sprawach reklam grafikom, którzy je projektują. Jeżeli jednak handlowcy uważają siebie za współpracowników działu reklamy, może to utrudnić funkcjonowanie zarówno działu sprzedaży, jak i działu reklamy.

Integracja:
termin zaproponowany
przez Lawrence’a i Lorscha
zamiast terminu
koordynowanie na
określenie stopnia,
w jakim członkowie
różnych działów
współpracują ze sobą
w ujednolicony sposób

SPOSOBY OSIĄGANIA SKUTECZNEGO KOORDYNOWANIA

Kluczem do skutecznego koordynowania jest komunikacja. Koordynowanie bezpośrednio zależy od uzyskiwania, przekazywania i przetwarzania informacji. Im większa jest niepewność związana z zadaniami objętymi koordynacją, tym więcej informacji potrzeba. Z tego powodu przydatne jest traktowanie koordynacji jako zadania polegającego na **przetwarzaniu informacji**⁹. Zajmiemy się obecnie trzema sposobami osiągnięcia skutecznego koordynowania (rysunek 12-2).

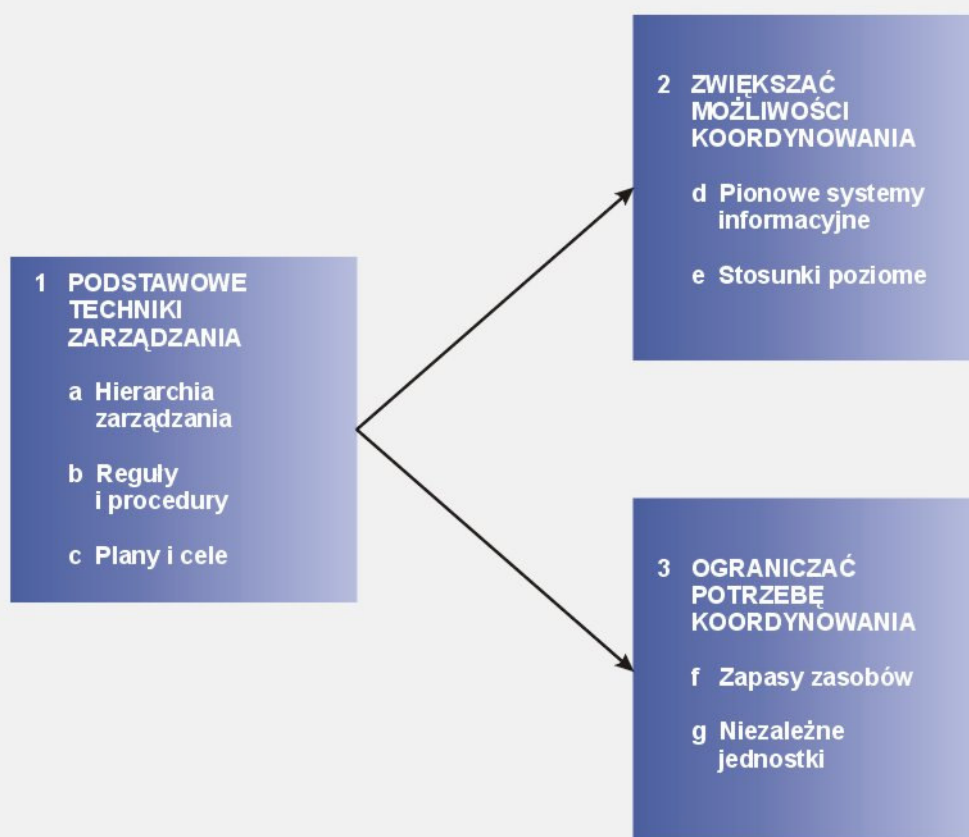
POSŁUGIWANIE SIĘ PODSTAWOWYMI TECHNIKAMI ZARZĄDZANIA.
Stosunkowo skromne potrzeby w zakresie koordynowania często można zaspokoić

⁸ E. Rosenstein, *Cooperativeness and Advancement of Managers: An International Perspective*, “Human Relations” t. 38, nr 1, styczeń 1985, s. 1–21.

⁹ Nasze rozważania dotyczące koordynacji w dużym stopniu opierają się na pracach: J.R. Galbraith *Organization Design: An Information Processing View*, “Interfaces” 4, maj 1974, nr 3, s. 28–36; J.R. Galbraith, *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1977; M.L. Tushman, D.A. Nadler, *Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design*, “Academy of Management Review” 3, lipiec 1978, nr 3, s. 613–624.

dzięki podstawowym mechanizmom kierowania. Jednym z takich mechanizmów są linie podporządkowania. Określenie za pomocą takich linii stosunków między członkami organizacji i między komórkami ułatwia przepływ informacji. Innym przydatnym narzędziem jest zbiór reguł i procedur, służący do tego, aby pracownicy mogli szybko i samodzielnie wykonywać rutynowe zadania koordynacyjne. Jeszcze inną podstawową techniką jest to, co Tom Peters i Robert Waterman określili jako **zarządzanie przez przechadzanie się**¹⁰. W technice tej kierownicy poświęcają nieco czasu na przechadzanie się po różnych działach i obiektach produkcyjnych. Obserwują operacje i rozmawiają w nieformalny sposób z pracownikami.

Rysunek 12-2 Trzy sposoby osiągnięcia przez kierowników skutecznego koordynowania działań



Źródło: J.R. Galbraith, Organizational Design: An Information Processing View, "Interfaces" 4, maj 1974, nr 3.

PRZEKRACZANIE GRANIC. Kiedy liczba kontaktów między różnymi działami gwałtownie rośnie, najlepszym rozwiązaniem może być wprowadzenie na stałe łącznika między tymi działami. Rolę pełnioną przez takiego łącznika nazywa się **przekraczaniem granic**. Pracownicy, którzy to skutecznie robią, rozumieją potrzeby, zakresy obowiązków i przedmioty troski obydwu działów i mogą ułatwić im komunikowanie się. Na przykład pracownicy działów konstrukcyjno-technologicznych i marketingu niekiedy mówią innymi językami. Pracownik skutecznie przekraczający granice potrafi przełożyć dostosowany do klientów język marketingu na dostosowany do produkcji język techniczny i vice versa.

Rola przekraczania granic:

zadanie wykonywane przez określoną osobę, będącą łącznikiem między działami lub organizacjami utrzymującymi częste kontakty

¹⁰ T. Peters, R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, Nowy Jork 1982.

REDUKOWANIE POTRZEBY KOORDYNACJI. Jeżeli potrzeba koordynacji staje się tak silna, że omówione metody okazują się nieskuteczne, najlepszym sposobem może być zredukowanie potrzeby ścisłego koordynowania. Jay Galbraith opisuje dwie metody: tworzenie zapasu zasobów i organizowanie niezależnych jednostek¹¹.

Tworzenie zapasów (czyli dodatkowych) zasobów pozostawia poszczególnym jednostkom pewną swobodę w zaspokajaniu potrzeb innych jednostek. Przypuśćmy, że menedżerowie firmy Mercedes-Benz przewidują, że w określonym regionie USA sprzeda się w pierwszym kwartale następnego roku 10 tys. samochodów. Menedżerowie mogą ustalić plan produkcji na 12 tys. samochodów na wypadek, gdyby popyt był większy od przewidywanego, i wyznaczyć termin jej zakończenia na 1 października bieżącego roku, aby wprowadzić trzymiesięczny margines bezpieczeństwa, gdyby wystąpiły trudności w produkcji lub transporcie. Bez takiego marginesu bezpieczeństwa zapewnienie dostatecznej liczby samochodów w odpowiednim czasie mogłoby wymagać ścisłej koordynacji produkcji i sprzedaży.

Innym sposobem redukcji potrzeby koordynacji jest organizowanie niezależnych jednostek, których członkowie mogą sami wykonywać wszystkie niezbędne elementy danego zadania, zamiast korzystać ze współpracy innych działów.

PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI

Projektowanie organizacji jest to proces podejmowania decyzji, w którym menedżerowie wybierają strukturę organizacyjną odpowiednią do strategii danej organizacji, a także do otoczenia, w którym członkowie organizacji realizują tę strategię. Projektowanie organizacji skłania zatem menedżerów do spojrzenia jednocześnie w dwóch kierunkach: do wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wiedza o projektowaniu organizacji rozwinęła się w ciągu bieżącego stulecia. Początkowo procesy projektowania organizacji skupiały się na wewnętrznych jej mechanizmach. Cztery elementy składowe projektowania organizacji – podział pracy, departamentalizacja, hierarchia i koordynowanie – mają bogate tradycje w historii praktyki zarządzania. Nie powinno nas to dziwić. W okresie nazywanym rewolucją przemysłową niemałym zadaniem było samo uporządkowanie wielkich organizacji, które nie miały żadnych precedensów.

Z czasem menedżerowie zaczęli poświęcać coraz więcej uwagi tej części projektowania organizacji, która dotyczy „świata zewnętrznego”. Przedstawiamy tu zarys historii rozwoju projektowania organizacji. Pamiętajmy o dwóch sprawach. Po pierwsze, ze względu na to, że zarówno strategie, jak i otoczenie zmieniają się w czasie, projektowanie organizacji jest procesem ciągłym. Po drugie, zmiany w strukturze zazwyczaj wprowadza się metodą prób i błędów.

PODEJŚCIE KLASYCZNE

Początkowo menedżerowie i teoretycy szukali „jedyne go dobrego sposobu”, czyli zbioru zasad tworzenia struktury organizacyjnej, który byłby odpowiedni w każdej

¹¹ J.R. Galbraith, *Organization Design*, jw., s. 50–52. Galbraith proponuje także trzecią metodę: takie pokierowanie stosunkami organizacji z jej otoczeniem, aby zmniejszyć potrzebę ścisłej koordynacji. Uważamy to za część podstawowego zadania powiązania organizacji z jej otoczeniem za pośrednictwem systemów tworzenia strategii oraz planowania i kontroli. Jednakże rozważania Galbraitha zwracają uwagę na otwarty charakter organizacji jako systemu: może ona zmniejszyć potrzebną jej zdolność produkcyjną przez zmianę sposobów postępowania w odniesieniu do otoczenia.

sytuacji. Max Weber¹², Frederick Taylor i Henri Fayol wnieśli największy wkład w tzw. **klasyczny sposób projektowania organizacji**. Uważali, że najsukuteczniejsze i najsprawniejsze organizacje mają strukturę hierarchiczną, w której członkowie organizacji w swojej działalności kierują się poczuciem obowiązku wobec organizacji oraz zbiorem racjonalnych reguł i przepisów.

Według Webera taka w pełni rozwinięta organizacja charakteryzuje się specjalizacją zadań, powoływaniem ludzi na stanowiska na podstawie kwalifikacji, stwarzaniem możliwości kariery zawodowej dla jej członków, rutynizacją działań oraz racjonalnym, bezosobowym klimatem organizacyjnym. Weber nazywał to **biurokracją**. Cenił w biurokracji ustalone zasady podejmowania decyzji, jasne linie podporządkowania i awansowanie ludzi na podstawie ich zdolności i doświadczenia, a nie w wyniku protekcji lub kaprysu. Podziwiał też w biurokracji wyraźne określenie zakresu władzy i odpowiedzialności, co, jego zdaniem, ułatwiało ocenę i nagradzanie za efektywność.

Wraz z innymi teoretykami klasycznymi oraz współczesnymi im menedżerami Weber, Taylor i Fayol żyli w okresie, kiedy precedens dla tego rodzaju podejścia do projektowania organizacji stanowiły państwowe służby administracyjne. Termin „biurokracja” nie zawsze kojarzył się wówczas z jego współczesnym pejoratywnym znaczeniem – powolnej, niesprawnej, pozbawionej wyobraźni maszyny urzędniczej¹³.

PODEJŚCIE ZADANIOWO-TECHNOLOGICZNE

W latach sześćdziesiątych pojawiło się **zadaniowo-technologiczne** podejście do projektowania organizacji, wyróżniające inny zbiór zmiennych. „Technologia zadań” odnosi się do rozmaitych rodzajów technologii związanych z wytwarzaniem różnych wyrobów. Klasyczne badania, przeprowadzone w latach sześćdziesiątych przez Joan Woodward i jej kolegów, wykazały, że technologia zadań danej organizacji wywiera wpływ zarówno na jej strukturę, jak i na jej powodzenie¹⁴. Zespół Woodward podzielił około 100 brytyjskich firm przemysłowych na trzy grupy według ich technologii zadaniowych: (1) jednostkowej i małoseryjnej, (2) wielkoseryjnej i masowej, (3) procesów ciągłych.

Produkcja jednostkowa oznacza produkcję pojedynczych wyrobów odpowiednio do indywidualnych wymagań klienta, na przykład odzież szyta na zamówienie. W produkcji jednostkowej stosuje się najmniej skomplikowaną technologię, ponieważ wyroby są zazwyczaj wytwarzane przez poszczególnych rzemieślników. **Produkcja małoseryjna** dotyczy wyrobów wytwarzanych w małych ilościach w odrębnych fazach, jak na przykład części maszyn montowane potem w zespoły. **Produkcja wielkoseryjna i masowa** polega na wytwarzaniu wielkich ilości wyrobów, niekiedy na linii montażowej (jak na przykład kostki komputerowe). **Produkcja w procesach ciągłych** obejmuje wytwarzanie wyrobów sprzedawanych na wagę lub według objętości (jak na przykład wyroby chemiczne i leki). Wyroby te są zazwyczaj produkowane przy użyciu skomplikowanych urządzeń w przepływie ciągłym.

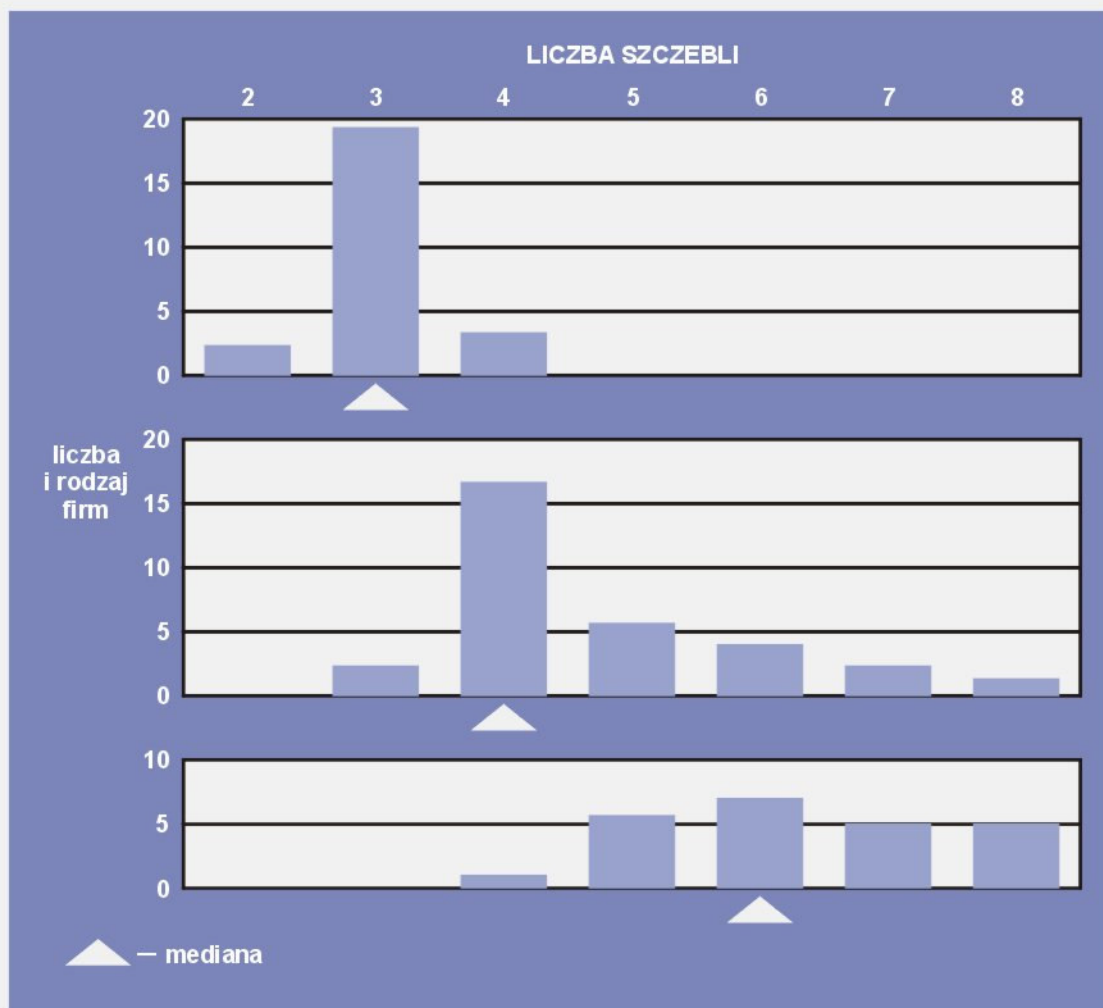
Badania Woodward doprowadziły do trzech ogólnych wniosków. Po pierwsze, im technologia jest bardziej złożona – od produkcji jednostkowej do procesów ciągłych – tym większa jest liczba kierowników i liczba szczebli zarządzania. Inaczej mówiąc, złożone technologie prowadzą do smukłych struktur organizacyjnych i wymagają w większym stopniu nadzoru i koordynacji (zob. rysunek 12-3).

¹² M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Bedminster Press, Nowy Jork 1968, s. 956–958.

¹³ Weber przeciwstawiał się takiej krytyce, definiując hipotetyczną „idealną” organizację, uwzględniającą każdą z cech biurokracji. Uważał, że im bardziej rzeczywista organizacja zbliża się do idealnej, w tym większym stopniu odnosi korzyści z biurokracji.

¹⁴ J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford University Press, Londyn 1965.

Rysunek 12-3 Stopień złożoności technologii a liczba szczebli zarządzania



Źródło: J. Woodward, jw.

Po drugie, rozpiętość kierowania rośnie u kierowników najniższego szczebla w miarę przechodzenia od produkcji jednostkowej do masowej i maleje przy przechodzeniu od produkcji masowej do procesów ciągłych. Szeregowi pracownicy w produkcji jednostkowej i w procesach ciągłych zazwyczaj wykonują wysoko wyspecjalizowane zadania, wchodzą więc w skład niewielkich zespołów, co nieuchronnie prowadzi do zmniejszenia rozpiętości kierowania. Natomiast jeden kierownik może nadzorować dużą liczbę robotników przy linii montażowej, wykonujących podobne zadania.

Po trzecie, w miarę coraz większej złożoności technologicznej firmy rośnie ilość prac biurowych i zadań nie związanych bezpośrednio z produkcją. Na przykład skomplikowane urządzenia w dużym stopniu wymagają programowania i prac konserwacyjno-remontowych, co z kolei nieuchronnie prowadzi do odwrócenia uwagi menedżerów od ich zadań specjalistycznych. Zwiększa się zatem personel biurowy i administracyjny, aby odciążyć menedżerów od rutynowej pracy papierkowej.

Badania Woodward wykazały, że technologia wywiera wpływ na strukturę organizacyjną. Z innych badań wynika, że wpływ technologii na strukturę jest

największy w małych firmach (Woodward zajmowała się głównie takimi firmami). W przypadku większych firm wpływ technologii na organizację występuje na ogół na najniższych szczeblach hierarchii.

PODEJŚCIE ŚRODOWISKOWE

Mniej więcej w czasie, kiedy Joan Woodward prowadziła swoje badania, Tom Burns i G.M. Stalker zajmowali się sposobem projektowania organizacji, uwzględniającym jej środowisko. Burns i Stalker rozróżniali dwa systemy organizacyjne: mechanistyczny i organiczny¹⁵. W **systemie mechanistycznym** działania organizacji są podzielone na odrębne, wyspecjalizowane zadania. Kierownicy wyższych szczebli precyzyjnie określają cele działalności każdego pracownika i każdej jednostki, zgodnie z klasycznymi, biurokratycznymi liniami podporządkowania.

System mechanistyczny:
według Burnsa i Stalkera
– system o charakterze
biurokratycznym

W **systemie organicznym** poszczególni pracownicy pracują raczej w grupie niż samodzielnie. Kładzie się mniejszy nacisk na otrzymywanie poleceń od przełożonych czy na ich wydawanie podwładnym. Zamiast tego członkowie komunikują się ze sobą na wszystkich szczeblach organizacji, aby uzyskać informacje i rady.

System organiczny:
według Burnsa i Stalkera
jest to system
charakteryzujący się
brakiem formalności,
pracą w grupach
i otwartością
w komunikowaniu się

Po przebadaniu rozmaitych firm Burns i Stalker doszli do wniosku, że system mechanistyczny jest najodpowiedniejszy dla firm w otoczeniu stabilnym, zaś system organiczny – w otoczeniu burzliwym. Organizacje funkcjonujące w otoczeniach zmiennych (pośrednich między stabilnym a burzliwym) zapewne wykorzystają jakąś kombinację obydwu systemów.

W otoczeniu stabilnym każdy członek organizacji będzie zapewne stale wykonywać to samo zadanie. Tak więc właściwym rozwiązaniem jest specjalizacja umiejętności. Natomiast w otoczeniu burzliwym zadania trzeba bezustannie zmieniać, aby radzić sobie z wciąż zmieniającym się światem zewnętrznym. Członkowie organizacji muszą zatem potrafić rozwiązywać różnorodne problemy, a nie jedynie powtarzać wyspecjalizowane czynności. Ponadto w warunkach burzliwego otoczenia najłatwiej można doprowadzić do twórczego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji przez takie grupy, których członkowie mogą swobodnie się ze sobą komunikować. Tak więc w odniesieniu do organizacji w środowiskach burzliwych właściwy jest system organiczny.

ZMNIEJSZANIE ORGANIZACJI

Zmniejszanie (kurczenie się) organizacji:
jedną z odmian
restrukturyzacji prowadzącą
do ograniczenia wielkości
organizacji i często do
spłaszczenia struktury
organizacyjnej. Jest to
jeden ze sposobów
przekształcenia się
organizacji w
elastyczniejsze struktury
„odchudzone”, szybciej
reagujące na gwałtowne
zmiany zachodzące na
rynkach światowych

W ostatnich latach menedżerowie wielu organizacji, których centrale znajdują się w USA, stosowali szczególny rodzaj procesu projektowania organizacji, zwracając uwagę na warunki występujące w otoczeniu ich organizacji. Tego rodzaju decyzje, ogólnie biorąc, noszą nazwę restrukturyzacji. Dzisiaj restrukturyzacja zazwyczaj się wiąże z **kurczeniem się** organizacji, czyli jej **zmniejszaniem (downsizing)**¹⁶.

Menedżerowie wielu amerykańskich organizacji wprowadzali biurokratyczne struktury organizacyjne w okresach większej stabilności, gdy ich firmy dominowały nad swoim otoczeniem i gdy nieustannie sprawdzały się założenia dotyczące rozwoju gospodarki. Firmy, takie jak Xerox, Exxon, IBM i GM, wprowadziły wieloszczeblowe struktury, które z czasem stały się zbyt ociężałe, kiedy trzeba było szybko reagować na gwałtownie zachodzące zmiany.

¹⁵ T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, Londyn 1961.

¹⁶ R. Willis, *What's Happening to America's Middle Managers?*, "Management Review", styczeń 1987, s. 24–33; *The Downside of Downsizing*, "Fortune", 23 maja 1988, s. 45–52; M.J. Mandel, *This Time the Downturn Is Dressed in Pinstripes*, "Business Week", 1 października 1990, s. 130–131.

Konkurencja w skali światowej znacznie się nasiliła pod wpływem wielu fuzji oraz częstego zbywania i kupowania przedsiębiorstw, zniesienia ograniczeń prawnych, dotyczących niektórych sektorów, pojawienia się coraz większej liczby nowych, przedsiębiorczych firm. Nowości techniczne również zmusiły menedżerów wysoko zburokratyzowanych firm do wprowadzenia mniej zhierarchizowanych struktur w celu dostosowania się do warunków zmieniającego się otoczenia. Dzisiaj zwraca się uwagę na sprawność, wydajność i jakość. Organizacje przechodzą więc „odchudzenie” i wprowadzają elastyczniejsze struktury, które mogą szybciej reagować na zmiany zachodzące na światowych rynkach. **Zmniejszanie organizacji** odnosi się do tego właśnie rodzaju programów zmian.

Zmniejszanie odbywa się kosztem milionów ludzi, którzy utracili pracę. Według stanu z 1993 r. w USA najbardziej ucierpieli na tym Afroamerykanie. W innych grupach – Latynoamerykanów, Azjatów i białych – nastąpił wzrost zatrudnienia netto (odpowiednio o 60404, 55104 i 71144 miejsc pracy), natomiast wśród Afroamerykanów wystąpił spadek netto o 59479 miejsc pracy¹⁷.

Inną grupę, która boleśnie odczuła zmniejszanie organizacji, stanowią starsi Amerykanie (w wieku 40 lat i powyżej, zgodnie z definicją ustawy z 1967 r. o dyskryminacji wiekowej, z późniejszymi poprawkami). W istocie niektórzy pracownicy wnoszą do sądów grupowe pozwy przeciw przedsiębiorstwom, stawiając im zarzut dyskryminacji wiekowej. Na przykład 150 byłych pracowników firmy Nynex wniosło pozew grupowy, zarzucający jej, że wybrała ich do zwolnienia ze względu na ich wiek¹⁸.

Przeprowadzane badania wykazały, że ofiary restrukturyzacji i zmniejszania przedsiębiorstw ponoszą koszty obejmujące nie tylko utracone zarobki – lub często niższe zarobki, jeżeli nawet uda się im znaleźć nową pracę – ale także utratę szacunku dla samego siebie, alkoholizm i rozwody oraz trwałe obniżenie poziomu życia. Katherine Newman zaobserwowała zjawisko, które określa jako „ruchliwość w dół”. Termin ten odnosi się do wielu menedżerów średnich i wyższych szczebli – a więc do grupy należącej do amerykańskiej klasy średniej, od dawna uznawanej za nie zagrożoną utratą pracy – których stanowiska, działy i piony zostały zlikwidowane¹⁹. Ludzie ci dołączają do licznych niekierowników, którzy utracili pracę w wyniku restrukturyzacji.

MINIMALIZOWANIE ZŁYCH STRON ZMNIEJSZANIA ORGANIZACJI

Nie tylko wielkie biurokracie, ale każda organizacja, która się zmniejsza, staje wobec dylematu, w jaki sposób możliwie przyzwoicie postępować wobec pracowników, których miejsca pracy się likwiduje. Wiąże się z tym kwestia, jak zachować lojalność pozostałych pracowników i przywrócić im poczucie bezpieczeństwa. Stanowi to etyczne wyzwanie lat dziewięćdziesiątych wobec uznawania przez wiele organizacji zmniejszania się za konieczność konkurencyjną.

Firma Health One pokazała, że przedsiębiorstwa, które się zmniejszają, nie muszą pozostawiać swoich pracowników na łasce losu, a nawet, że mogą odnosić korzyści z troski o swoich pracowników. Kiedy organizacja ta zamknęła jedną ze swoich filii, Metropolitan-Mount Sinai Medical Center (MMS), skutecznie przeniosła 90% spośród 1200 byłych pracowników MMS na nowe miejsca pracy. Około 30% z nich umieściła

¹⁷ A. Edmond, Jr., *Gee, Blacks Really Did Lose More Jobs*, „Black Enterprise” 24, grudzień 1993, nr 5, s. 20.

¹⁸ J.A. Byrne, *The Pain of Downsizing*, „Business Week”, 9 maja 1994, s. 68.

¹⁹ K. Newman, *Falling from Grace: The Experience of Downward Mobility in the American Middle Class*, Vintage, Nowy Jork 1989.



w innych jednostkach organizacji, a dalsze 30% – w organizacjach stowarzyszonych lub konkurencyjnych. Pozostałym pomagała w przekwalifikowaniu się na różnego rodzaju kursach i uczestniczyła w giełdach pracy. Jednocześnie Health One zdołała zaoszczędzić miliony USD. Wprawdzie zainwestowała 500 tys. USD w utworzenie ośrodka pośrednictwa pracy o pełnym zakresie działania, ale zaoszczędziła pieniądze, które musiałaby wydać na odprawy pracownicze i na fundusz bezrobocia. Wydatki takie mogłyby sięgać nawet 18 mln USD. Tom McLaughlin, wiceprezes do spraw zasobów ludzkich szpitala Health One, a poprzednio wiceprezes do spraw zasobów ludzkich w MMS, powiedział: „Oszczędność pieniędzy była korzyścią krótkookresową. W długim okresie zyskaliśmy zaufanie i szacunek dużej liczby naszych pracowników. Wiedzą, że postaramy się zrobić dla nich wszystko, co możliwe”²⁰.

RODZAJE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Struktura organizacyjna oznacza sposób, w jaki się dzieli, grupuje i koordynuje działalność organizacji, w rozumieniu wzajemnych stosunków między kierownikami i pracownikami, kierownikami i kierownikami oraz pracownikami i pracownikami. Działy w sposób sformalizowany można strukturalizować na trzy główne sposoby: według funkcji, według wyrobu lub rynku albo w układzie macierzowym.

ORGANIZACJA FUNKCJONALNA

W organizacji funkcjonalnej (organizacji o strukturze funkcjonalnej) w jednym dziale grupuje się wszystkich zajmujących się jednym rodzajem czynności lub kilkoma pokrewnymi czynnościami, zwanymi **funkcją**. Na przykład w organizacji funkcjonalnej mogą istnieć odrębne działy produkcji, marketingu i sprzedaży. W takiej organizacji kierownik sprzedaży odpowiada za sprzedaż **wszystkich** wytwarzanych przez firmę wyrobów.

funkcja – zob. rozdział 1

Organizacja funkcjonalna:
rodzaj organizacji,
w której w jednej
jednostce grupuje się
osoby zajmujące się
określoną działalnością
funkcjonalną, na przykład
marketingową
lub finansową

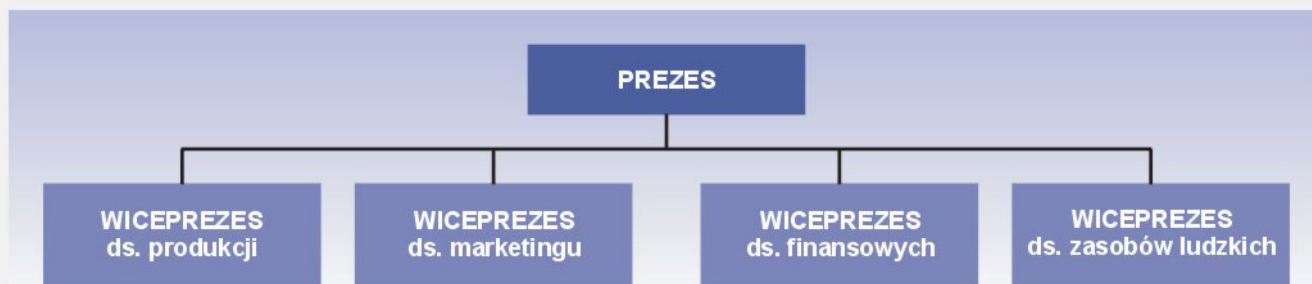
Organizacja funkcjonalna jest, być może, najbardziej logiczną i podstawową formą departamentalizacji (zob. rysunek 12-4). Struktura taka jest stosowana głównie przez mniejsze firmy z ograniczoną liczbą linii produktów, gdyż w efektywny sposób wykorzystuje wyspecjalizowane zasoby. Inną ważną zaletą struktury funkcjonalnej jest ułatwienie nadzoru, gdyż specjalistyczne umiejętności potrzebne każdemu kierownikowi są ograniczone jedynie do określonego zakresu. Ponadto struktura funkcjonalna ułatwia wykorzystanie specjalistycznych umiejętności tam, gdzie są najpotrzebniejsze.

W miarę rozrastania się organizacji, czy to przez rozwój terytorialny, czy przez rozszerzanie asortymentu wyrobów, zaczynają się ujawniać pewne wady struktury funkcjonalnej. Trudniej szybko uzyskać decyzję, gdyż kierownicy funkcjonalni muszą się zwracać o rozstrzygnięcie sprawy do centrali. Bywa też, że w strukturze funkcjonalnej niełatwo określić odpowiedzialność lub ocenić efektywność. Kogo należy winić za to, że nowy wyrób spotkał się z niepowodzeniem – dział badań i rozwoju, dział produkcji czy dział marketingu? Wreszcie skoordynowanie funkcji członków całej organizacji może stwarzać problemy dla naczelnego kierownictwa. Członkowie poszczególnych działów mogą się czuć odizolowani (lub lepsi) od członków innych działów. Trudniej zatem doprowadzić do jedności działania w dążeniu do osiągnięcia celów całej organizacji. Na przykład dział produkcji może skupiać uwagę na

²⁰ K. Matthes, *The Pink Slip Turns into Something Rosier*, "Management Review" 81, kwiecień 1992, nr 4, s. 5.

utrzymaniu się w granicach kosztów normatywnych i dotrzymaniu ustalonych terminów dostaw, pomijając sprawy kontroli jakości. W efekcie dział obsługi klientów może być zasypywany reklamacjami. Krótko mówiąc, w organizacji funkcjonalnej mogą występować poważne trudności w koordynowaniu przez kierownictwo działalności pracowników.

Rysunek 12-4 Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego o strukturze funkcjonalnej



Uwaga: każdy z wiceprezesów odpowiada za jedną z głównych funkcji w organizacji

ORGANIZACJA O PODZIALE STRUKTURALNYM WEDŁUG WYROBU LUB RYNKU

Organizacja według wyrobu:

rodzaj organizacji podzielonej na zakłady, grupujące tych, którzy zajmują się produkcją i marketingiem jednego wyrobu lub grupy pokrewnych wyrobów

Organizacja według rynku:

rodzaj organizacji podzielonej na zakłady, grupujące tych, którzy działają na określonym terenie lub mają do czynienia z określoną grupą klientów

Zakład:

duży dział organizacji, przypominający odrębne przedsiębiorstwo. Zakład może się zajmować produkcją i sprzedażą określonych wyrobów lub obsługą określonych rynków

Organizacja według wyrobu lub rynku, często określana jako **organizacja według zakładów** (zakładowa), skupia w jednej jednostce organizacyjnej wszystkich tych, którzy zajmują się produkcją i marketingiem jednego wyrobu lub grupy pokrewnych wyrobów, tych, którzy działają na określonym terenie, albo tych, którzy mają do czynienia z określoną grupą klientów.

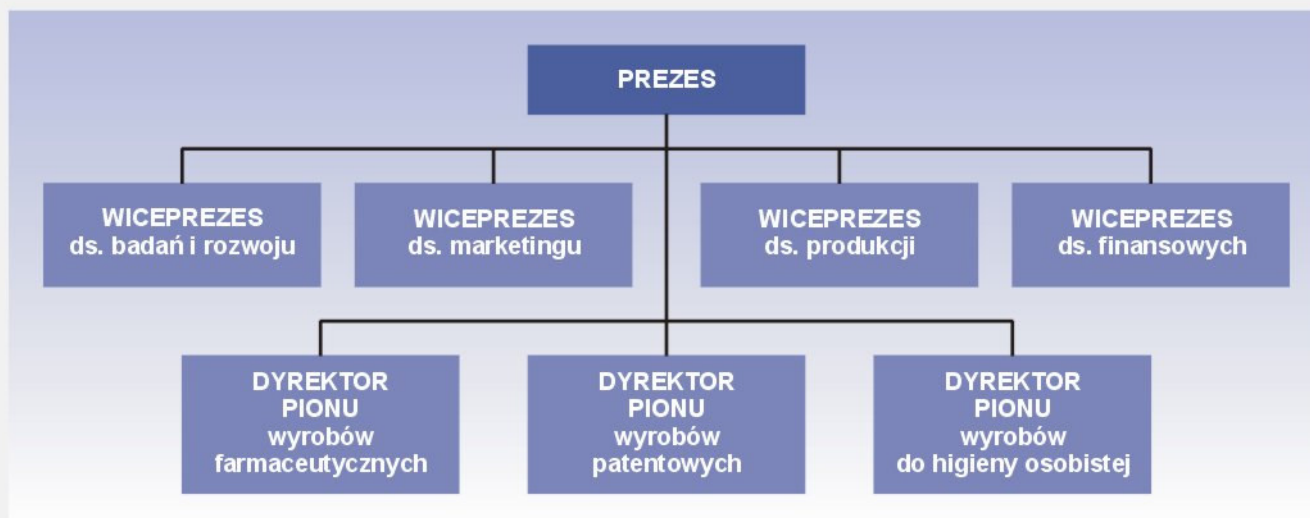
Większość wielkich korporacji wytwarzających różnorodne wyroby, jak na przykład General Motors, stosuje strukturę organizacyjną według wyrobu lub według rynku. W jakimś momencie istnienia organizacji same jej rozmiary i różnorodność wyrobów powodują, że jej działalność w układzie funkcjonalnym staje się zbyt trudna do opanowania. Kiedy departamentalizacja firmy staje się zanadto złożona z punktu widzenia koordynacji struktury funkcjonalnej, naczelne kierownictwo zazwyczaj tworzy na wpół autonomiczne **zakłady**. W każdym z zakładów kierownicy i pracownicy sami projektują, produkują i wprowadzają na rynek swoje wyroby.

W odróżnieniu od działu funkcjonalnego, zakład przypomina samodzielne przedsiębiorstwo. Kierownik zakładu zajmuje się głównie jego funkcjonowaniem, odpowiada za zyski lub straty i może nawet konkurować z innymi zakładami tej samej firmy. Jednakże zakład różni się od samodzielnego przedsiębiorstwa pod jednym, zasadniczym względem: kierownik zakładu nadal podlega centrali.

W organizacji według wyrobu lub rynku można stosować jedną z trzech podstawowych form podziału. Najbardziej oczywisty jest **podział według grup wyrobów**, przedstawiony na rysunku 12-5.

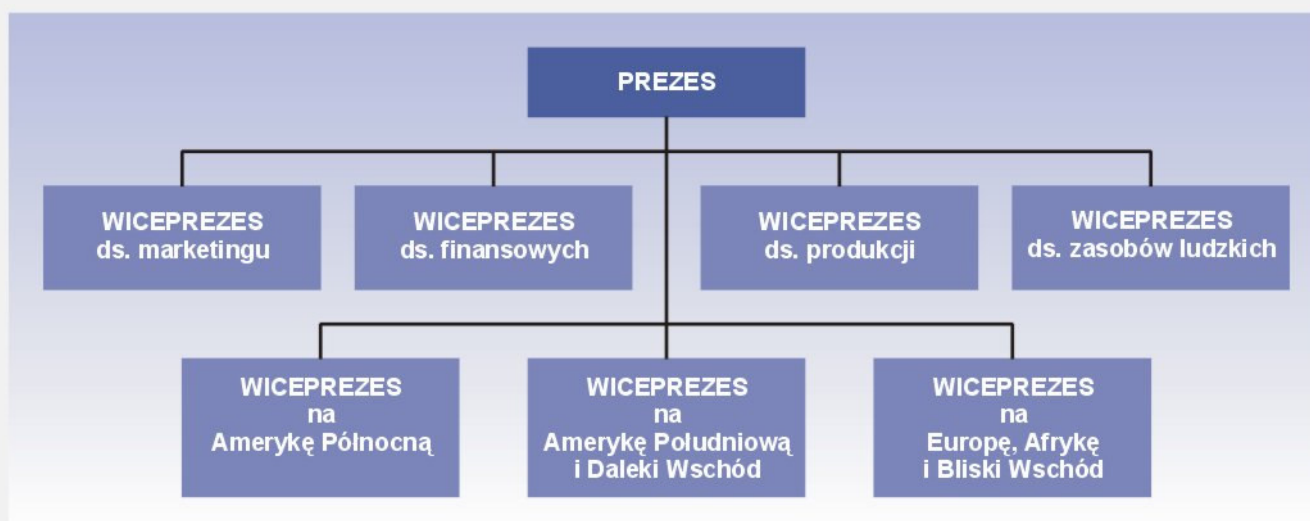
Firmy usługowe, finansowe i inne nieprodukcyjne oraz górnicze i naftowe często stosują **podział terytorialny (geograficzny)**. Jest to logiczne rozwiązanie wtedy, kiedy trzeba lokalizować wytwórnictwo możliwie blisko źródeł surowców, głównych rynków lub miejsca, gdzie znajduje się wyspecjalizowany personel (zob. rysunek 12-6).

Rysunek 12-5 Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego podzielonego według grup produktów



Uwaga: każdy z dyrektorów odpowiada za jedną z głównych grup wyrobów, a funkcjonalni wiceprezesi zapewniają tym dyrektorom pomoc.

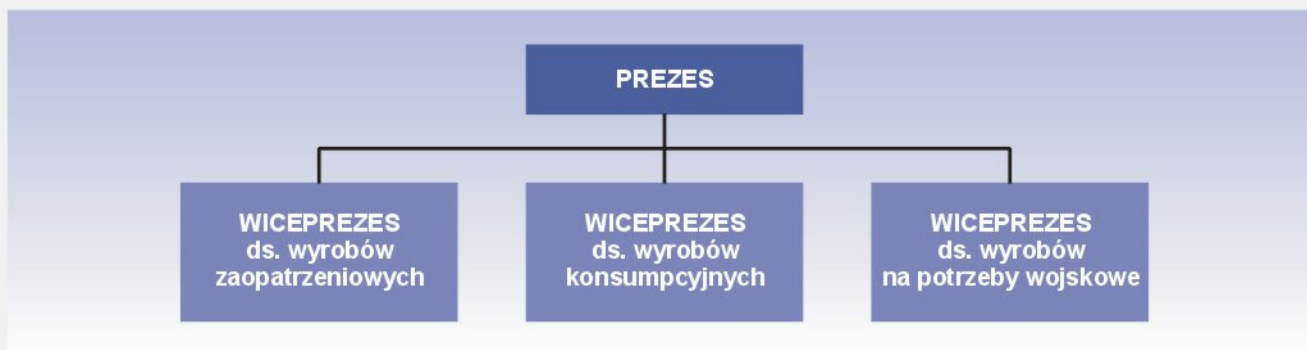
Rysunek 12-6 Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego podzielonego według terytoriów (podział geograficzny)



Uwaga: każdy z wiceprezesów regionalnych odpowiada za działalność firmy na swoim obszarze; wiceprezesi funkcjonalni zapewniają pomoc i koordynację w swoich dziedzinach.

Podział według grup klientów oznacza, że organizacja jest podzielona odpowiednio do rozmaitych sposobów wykorzystywania wyrobów przez poszczególne grupy klientów (zob. rysunek 12-7).

Rysunek 12-7 Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego podzielonego według grup klientów



Uwaga: każdy z wiceprezesów odpowiada za grupę wyrobów, odpowiednio do rodzajów odbiorców, wobec których prowadzi się marketing.

Organizacja tego typu ma kilka zalet. Ze względu na to, że w jednym miejscu pod wspólnym kierownictwem zgrupowane są wszystkie działania, umiejętności i specjalistyczna wiedza, potrzebne do wytwarzania i wprowadzania na rynek określonych wyrobów, łatwiej można skoordynować wszystkie prace i utrzymać wysoką efektywność. Ponadto sprzyja to szybkiemu podejmowaniu decyzji i ich wysokiej jakości, gdyż sprawy rozstrzyga się bliżej miejsca akcji. Jednocześnie naczelne kierownictwo jest mniej obciążone, gdyż dyrektorzy zakładów mają większą swobodę działania. Może najważniejsze jest to, że istnieje większa jasność co do tego, kto i za co ponosi odpowiedzialność. Można mierzyć efektywność kierownictwa zakładu w kategoriach zysków lub strat ponoszonych przez ten zakład.

Organizacja według zakładów ma też pewne wady. Partykularne interesy zakładu mogą przeważać nad potrzebami i celami całej organizacji. Na przykład ze względu na to, że dyrektora zakładu ocenia się na podstawie okresowych rachunków zysków i strat, może on dążyć do osiągania krótkookresowych zysków za cenę spadku rentowności w długim okresie. Ponadto rosną koszty administracyjne, ponieważ każdy zakład ma własnych pracowników sztabowych i specjalistów, co prowadzi do dublowania umiejętności.

ORGANIZACJA O STRUKTURZE MACIERZOWEJ

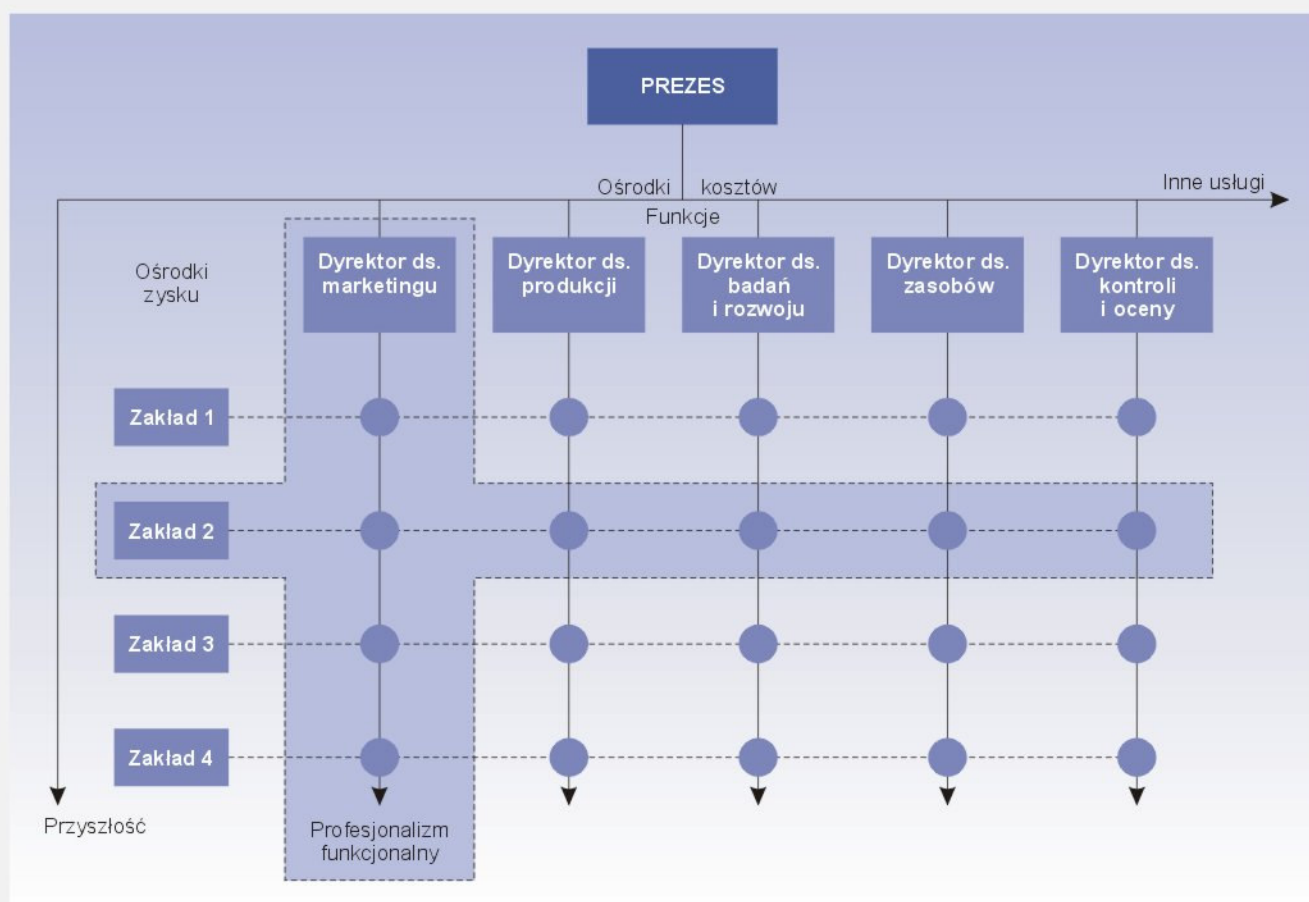
Struktura macierzowa: struktura organizacyjna, w której dany pracownik podlega jednocześnie kierownikowi funkcjonalnemu i kierownikowi programu lub zespołu

Struktura macierzowa, niekiedy określana jako „system podwójnego podporządkowania”, jest formą hybrydową, zmierzającą do osiągnięcia korzyści wynikających z obydwu rodzajów omówionych wyżej struktur przy uniknięciu ich słabych stron. W organizacji o strukturze macierzowej współistnieją dwa typy struktury. W efekcie pracownicy mają po dwóch szefów, tzn. pracują w dwóch liniach podporządkowania. Jedna z nich ma charakter funkcjonalny lub zakładowy, przedstawiony na poprzednich schematach w postaci pionowej. Druga stanowi poziomą nakładkę, łączącą ludzi z różnych zakładów lub działów funkcjonalnych w zespół zadaniowy lub roboczy, na czele którego stoi kierownik programu lub zespołu. Kierownik ten jest specjalistą w przedmiocie działania zespołu (zob. rysunek 12-8, przedstawiający wielowymiarową strukturę macierzową, stosowaną w latach siedemdziesiątych w korporacji Dow-Corning).

W miarę nabierania przez organizacje ogólnoświatowego charakteru wiele z nich w swoich operacjach międzynarodowych stosuje pewien rodzaj struktury macierzowej. Obok menedżera produktu lub kierownika zakładu, jak to jest w firmie stosującej podział zakładowy, istnieją menedżerowie na każdy kraj, w którym firma prowadzi

działalność. Pracownik zakładu podlega zatem kierownikowi zakładu w sprawach związanych z wyrobami, a menedżerowi na dany kraj w sprawach polityki postępowania lub dotyczących stosunków międzynarodowych.

Rysunek 12-8 Struktura macierzowa korporacji Dow-Corning



Źródło: William C. Goggin, How the Multidimensional Structure Works at Dow-Corning, "Harvard Business Review", styczeń-luty 1974.

Chociaż struktury macierzowe z konieczności są skomplikowane, mają pewne zalety²¹. Często jest to sprawny sposób skupienia rozmaitych specjalistycznych umiejętności potrzebnych do rozwiązania złożonego problemu. Problemy koordynacji – prześladowające większość struktur funkcjonalnych – ulegają tu złagodzeniu, ponieważ najważniejsi z punktu widzenia danego zamierzenia ludzie współpracują, tworząc jedną grupę. Przynosi to także pewną korzyść uboczną: dzięki współpracy ludzie zaczynają rozumieć trudności, z jakimi mają do czynienia ich koledzy mający inny zakres odpowiedzialności. Na przykład ze sprawozdania, opracowanego w Bell Laboratories należących do AT&T, wynikało, że inżynierowie systemów i projektanci systemów, po wspólnej pracy w zespole projektowym, przezwyciężyli uprzedzenia i nauczyli się bardziej rzeczowego wzajemnego traktowania. (Nie odbywało się to jednak w ramach czystej struktury macierzowej.) W istocie ich współdziałanie tak skutecznie pobudziło

²¹ Omówienie typowej ewolucji struktury macierzowej przedstawiono w: S.M. Davis, P.R. Lawrence, *Matrix*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1977, s. 39–45.

wspólne zainteresowanie przedmiotem prac, że niektórzy z projektantów systemów postanowili w całości poświęcić się inżynierii systemów²².

Inną zaletą struktury macierzowej jest to, że zapewnia organizacji dużą elastyczność, przynoszącą oszczędności. Ze względu na to bowiem, że do każdego zamierzenia przydziela się jedynie tylu ludzi, ilu potrzeba, unika się zbędnego dublowania prac.

Wadą systemu macierzowego jest to, że nie każdy potrafi się do niego przystosować. Aby zespół działał skutecznie, jego członkowie muszą mieć umiejętności interpersonalne, cechować się elastycznością i chęcią współpracy. Ponadto przenoszenie personelu po zakończeniu jednych projektów i rozpoczęciu nowych może źle wpływać na morale²³. Wreszcie, zdaniem niektórych teoretyków, brak ściśle ustalonej hierarchii, przekazanej zainteresowanym do wiadomości, może grozić związaniem rąk kierownikom w wyniku sprzecznych dyrektyw i niedokładnie określonych zakresów odpowiedzialności²⁴.

Do przezwyciężenia tych przeszkód może być konieczne specjalne przeszkolenie pracowników, pozwalające na uzyskanie nowych umiejętności zawodowych lub interpersonalnych, wtedy kiedy po raz pierwszy wprowadza się nakładkę macierzową albo kiedy tymczasową nakładkę przekształca się w trwałą. Aby chronić jednostki, które dobrze pracują w tradycyjnych strukturach, a mogą mieć trudności z dostosowaniem się do struktury macierzowej, wiele firm podejmuje szczególne wysiłki mające na celu albo przeszkolenie pracowników przed przydzieleniem do zespołów zadaniowych, albo wybieranie do takich zespołów jedynie ochotników.

FORMALNA A NIEFORMALNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Schematy organizacyjne są przydatne do przedstawiania formalnej struktury organizacyjnej oraz do pokazania, kto ponosi odpowiedzialność za określone zadania. W rzeczywistości jednak schemat organizacyjny nie daje żadnego pojęcia o stosunkach między ludźmi, składających się na **nieformalną strukturę organizacyjną**. Herbert A. Simon opisał ją jako „stosunki międzyludzkie panujące w organizacji, które oddziałują na podejmowane w niej decyzje, choć nie są uwidocznione w schemacie formalnym lub nie są z nim zgodne”²⁵.

Na przykład w okresie gorączkowej pracy jeden z pracowników może się bezpośrednio zwrócić do innego o pomoc, zamiast zrobić to za pośrednictwem kierownika. Bądź też pracownik działu sprzedaży nawiązuje roboczą współpracę z pracownikiem działu produkcji, dzięki czemu szybciej się dowiaduje o możliwości uzyskania wyrobu niż za pośrednictwem oficjalnego systemu informacyjnego. Jednym z pierwszych uczonych, który dostrzegł znaczenie struktur nieformalnych, był Chester Barnard. Zauważył on, że stosunki nieformalne ułatwiają członkom organizacji zaspokajanie ich potrzeb społecznych, a **jednocześnie** ułatwiają wykonywanie zadań.

Nieformalna struktura organizacyjna:
nie zapisane
w dokumentach
i oficjalnie nie uznawane
wzajemne stosunki
między członkami
organizacji, nieuchronnie
pojawiające się w wyniku
osobistych i grupowych
potrzeb pracowników

stosunki nieformalne –
zob. rozdział 2

²² R.F. Grantges, V.L. Fahrman, T.A. Gibson, L.M. Brown, *Central Office Equipment Reports for Stores Program and Control Systems*, „Bell System Technical Journal” 62, wrzesień 1983, nr 7, s. 2365–2395.

²³ Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1990, s. 138–145.

²⁴ R. Katz, Th.J. Allen, *Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix*, „Academy of Management Journal”, marzec 1985, s. 67–87.

²⁵ H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976, s. 276.



Poza rok 2000

ORGANIZACJA I DEZORGANIZACJA

Trzy dziesiątki lat temu historyk gospodarki, Alfred Chandler, zaproponował sposób myślenia, który został powszechnie przyjęty w amerykańskich przedsiębiorstwach (i który przedstawiliśmy w tej książce): struktura organizacyjna logicznie wynika ze strategii organizacji i służy jej. Z biegiem lat, gdy menedżerowie starali się dostosować strukturę do strategii, doprowadziło to do tworzenia przez nich coraz większych „na wpół trwałych” struktur organizacyjnych. Struktury te były logicznym następstwem strategii zmierzających do tego, aby korporacje stawały się coraz większe i coraz bardziej dominowały na rynku. Dziś menedżerowie poszukują zupełnie innych struktur organizacyjnych, gdyż eksperymentują – z powodzeniem – z radykalnie odmiennymi strategiami organizacji. James Brian Quinn nazywa takie organizacje **inteligentnymi przedsiębiorstwami**, gdyż ich najważniejszym produktem jest wiedza w postaci cennych usług²⁶. Quinn i Tom Peters powiadają, że kiedy się spojrzy na swoją organizację jako na zajmującą się „świadczeniem usług”, to nigdy już nie będzie się jej organizować tak jak kiedyś.

Z tego nowego spojrzenia na strategię organizacji wyłoniły się trzy rodzaje nowatorskich struktur organizacyjnych: (1) to, co Peters nazywa „niezbędną dezorganizacją”, (2) tzw. korporacja wirtualna i (3) to, co Quinn nazywa „organizacją zdezagregowaną”.

Niezbędna dezorganizacja. Tom Peters, który od ponad dziesięciu lat głosi konieczność wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, przewodzi również w walce z tradycyjnymi projektami i strukturami organizacyjnymi. W swojej ostatniej książce dowodzi nawet, że w tym, co nazywa „zwariowanym” otoczeniem organizacji, *niezbędna jest dezorganizacja*: „Czy można sobie radzić ze zwariowanym światem inaczej niż za pomocą zwariowanych organizacji, zaludnionych przez zwariowanych ludzi? Moja odpowiedź jest prosta: Nie można!”²⁷.

Peters zaleca procesy projektowania organizacji, prowadzące do elastycznych, krótkotrwałych układów czynności roboczych. Przepowiada: „Skuteczna «organizacja» (z rozmysłem w cudzysłowie) dnia jutrzejszego będzie codziennie wyczarowywana od nowa”²⁸.

Peters chce, żeby menedżerowie zwracali znacznie mniej uwagi na struktury organizacyjne, a znacznie więcej – na rozwiązywanie problemów razem z ludźmi, którzy wnoszą do wspólnego zadania rozmaite uzdolnienia i którzy mogą nawet przechodzić z innych organizacji, aby nad tym zadaniem pracować. Zdaniem Petersa, kierownicy i niekierownicy mogą w ten sposób znacznie lepiej zapewnić szybką obsługę klientów.

Znamy już z praktyki przykłady tego rodzaju czasowych rozwiązań organizacyjnych, opisywanych i zalecanych przez Petersa. Weźmy na przykład budowę nowego domu. Generalny wykonawca, oprócz nadzoru nad całością budowy na rzecz klienta, mógłby też wykonywać roboty związane ze stolarką

²⁶ J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, Nowy Jork 1992.

²⁷ T. Peters, *Liberation Management Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1982, s. 8.

²⁸ Tamże, s. 11.

budowlaną i szkleniem okien, natomiast zlecić hydraulikom, elektrykom i malarzom wykonanie ich wyspecjalizowanych zadań. Ludzie ci utworzą wspólnie chwilową, doraźną organizację. Po ukończeniu budowy tymczasowa organizacja rozwiązuje się – chyba że wystąpią usterki, które należy usunąć – a poszczególni ludzie idą swoją drogą, zapewne, aby ponownie wejść w skład innych takich doraźnych organizacji. Nowość i potencjalna rewolucyjność tego, co opisuje i zaleca Peters, polega na wprowadzeniu tych treści do głównego nurtu świata wielkich korporacji w USA i w innych krajach.

Korporacja wirtualna. Tygodnik „Business Week” opublikował artykuł dotyczący korporacji wirtualnych, zgodnie z którym:

„Korporacja wirtualna jest tymczasowo utworzoną siecią niezależnych firm – dostawców, odbiorców, nawet niedawnych konkurentów – połączoną za pomocą techniki informacyjnej w celu dzielenia się umiejętnościami i kosztami oraz w celu wzajemnego udostępniania sobie rynków. Nie dysponuje ani centralnym biurem, ani schematem organizacyjnym. Nie występuje w niej ani hierarchia, ani integracja pionowa”²⁹.

Główne elementy korporacji wirtualnej przedstawiono w tablicy 12-1.

Tablica 12-1

Charakterystyka nowego modelu korporacji. Korporacja wirtualna

Wspólne przedsięwzięcia i strategiczne przymierza dnia dzisiejszego mogą być zapowiedzią organizacji przedsiębiorstwa w przyszłości – korporacji wirtualnej. Jest to doraźna sieć firm, które szybko się łączą, aby wykorzystać raptownie pojawiające się okazje rynkowe. W korporacji wirtualnej firmy mogą się dzielić kosztami, umiejętnościami i dostępem do rynków światowych, przy czym każdy z partnerów wnosi to, w czym jest najmocniejszy. Oto główne cechy takiej organizacji:

Technika	Sieci informacyjne pomogą szeroko rozrzuconym firmom i przedsiębiorcom łączyć się i współpracować od początku do końca przedsięwzięcia. Spółki będą zawiązywane na podstawie elektronicznych kontraktów, aby uniknąć prawników i przyspieszyć zawarcie porozumienia.
Nastawienie na okazje	Partnerstwo będzie mniej trwałe, mniej sformalizowane, bardziej nastawione na okazje. Firmy będą się łączyć, aby wykorzystać określoną okazję na rynku, i na ogół rozdzielać się, kiedy zniknie potrzeba.
Doskonałość	Ponieważ każdy z partnerów wnosi do zamierzenia swoje najważniejsze umiejętności, można utworzyć organizację „najlepszą we wszystkim”. Każda funkcja i każdy proces będą mieć klasę światową – coś, czego żadna firma nie zdoła osiągnąć z osobna.
Zaufanie	Stosunki te spowodują, że firmy będą bardziej od siebie wzajemnie zależne. Będą musiały w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek przedtem sobie ufać. Będą miały poczucie „wspólnoty przeznaczenia”, czyli tego, że losy każdego z partnerów zależą od pozostałych.
Brak granic	Ten nowy model korporacji przełamie tradycyjne granice korporacji. Większa współpraca konkurentów, dostawców i odbiorców utrudni ustalenie, gdzie kończy się jedna firma, a zaczyna druga.

Źródło: *The Virtual Corporation*, „Business Week”, 8 lutego 1993. s. 98–99.

²⁹ *The Virtual Corporation*, „Business Week”, 8 lutego 1993, s. 100.

Organizacja zdezagregowana. Quinn spostrzegł, że menedżerowie coraz liczniej wypróbowują pozornie radykalne struktury organizacyjne jako sposób na wdrażanie strategii „intelektualnych i usługowych”: „Usługi i technologie usług stworzyły wiele różnorodnych nowych opcji organizacyjnych, aby kierować działalnością intelektualną na znacznie bardziej zdezagregowanej podstawie”³⁰.

Jednym z przykładów dezagregacji jest praktyka zlecania na zewnątrz zadań produkcyjnych innym organizacjom. Dawniej zlecanie podwykonawstwa innym uważano za przyznanie się do słabości – ludzie w danej organizacji w ten sposób ujawniali, że nie dorastają do danego zadania. Teraz, jak wskazuje Quinn, zlecanie na zewnątrz może być kluczowym elementem kierowania „inteligentnym przedsiębiorstwem”.

Wspólna dla dezorganizacji, korporacji wirtualnej i mądrej dezagregacji jest gotowość do radykalnego przeprojektowania (reengineering). Wymaga to przede wszystkim przeomyślenia procesów, za pomocą których świadczy się usługi na rzecz klientów. Projekt organizacji jest logiczną konsekwencją analizy projektowej; jest „ustawianiem wozu za koniem”. Peters i Quinn, wraz z coraz liczniejszymi menedżerami, redefiniują po prostu to, co wóz i koń mogą zdziałać.

reengineering – zob.
rozdział 6

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić cel decyzji dotyczących projektu organizacji.

Członkom organizacji potrzeba trwałych, zrozumiałych ram odniesienia, w których mogą wspólnie działać na rzecz celów organizacji. Projektowanie organizacji jest procesem podejmowania decyzji o właściwych sposobach dzielenia i koordynowania działań organizacji w świetle jej celów i strategicznego planu oraz warunków otoczenia, w którym plan będzie realizowany.

2. Opisać logiczne związki między podziałem pracy, departamentalizacją, hierarchią i koordynowaniem.

Menedżerowie podejmują decyzje dotyczące organizacji, posługując się czterema podstawowymi elementami budowy organizacji. Do elementów tych należą: podział pracy, departamentalizacja, hierarchia i koordynowanie. Podział pracy, zwany też specjalizacją zadań, opiera się na spostrzeżeniu, że wydajność wzrasta dzięki specjalizacji zadań, chociaż nadmierne ich uproszczenie może prowadzić do alienacji. Zadania zdefiniowane w wyniku podziału pracy można logicznie grupować w działach (departamentalizacja). Układ działów zależy od możliwej do przyjęcia przez kierowników danej organizacji rozpiętości kierowania. Układ ten, mający postać wielu szczebli, nosi nazwę hierarchii. Koordynowanie jest procesem integrującym cele organizacji i nieuchronną specjalizację związaną z podziałem pracy i departamentalizacją. Koordynowanie wymaga utworzenia kanałów komunikacji między ludźmi wykonującymi odmienne rodzaje pracy i mającymi inne spojrzenie na organizację w zależności od realizowanych przez nich zadań.

³⁰ J.P. Quinn, jw., s. 172.

3. Prześledzić ewolucję poglądów na czynniki, które projektanci organizacji muszą uwzględniać w swoich decyzjach.

Dzisiaj zdajemy sobie sprawę z tego, że projektowanie organizacji jest nieustannym procesem, związanym z wewnętrznymi rozgrywkami i z wykorzystywaniem metody prób i błędów. Projektowanie organizacji przeszło długą drogę: od uwzględniania przede wszystkim warunków wewnętrznych danej organizacji – takich jak podział pracy i departamentalizacja – do zajmowania się zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i warunkami występującymi w otoczeniu organizacji.

4. Opisać zmniejszanie organizacji w kategoriach czterech podstawowych elementów budowy organizacji.

Najlepszym przykładem wpływów otoczenia na decyzje menedżerów dotyczące projektu organizacji jest współczesna praktyka jej zmniejszania (kurczenia się) lub restrukturyzacji. Organizacje przekształcają się w struktury odchudzone, sprawniejsze i elastyczniejsze, które mogą szybciej reagować na duże tempo zmian zachodzących na rynkach światowych. Zmniejszanie organizacji jest obciążone poważnymi kosztami, związanymi ze zwolnieniami ludzi z pracy. Zdaniem niektórych obserwatorów, wywarło ono trwały wpływ na projektowanie organizacji na przyszłość.

5. Wyjaśnić ogólne korzyści płynące ze struktur organizacyjnych oraz korzyści i koszty związane z poszczególnymi rodzajami struktur.

Struktura organizacyjna – sposób podziału, organizowania i koordynowania działalności organizacji – zapewnia stabilizację i pomaga członkom organizacji współpracować w osiąganiu celów. Są trzy rodzaje formalnych struktur organizacyjnych: funkcjonalna, według wyrobu lub rynku, macierzowa.

6. Omówić przyczyny istnienia organizacji nieformalnych.

Już od czasów Chestera Barnarda teoretycy organizacji dostrzegali, że tzw. organizacja nieformalna ułatwia przepływ informacji i koordynowanie działań organizacji. Organizacje nieformalne świadczą o pomysłowości ludzi w wykonywaniu ich zadań i o tym, że pragną oni pracować w skomplikowanej sieci stosunków wzajemnych.

7. Wskazać kluczowe założenia odróżniające korporację wirtualną od struktur tradycyjnych.

Możliwość zniechęcania – przez tradycyjne procesy projektowania organizacji i wynikające z nich tradycyjne struktury organizacyjne – do twórczej działalności i do reagowania na otoczenie spowodowała podejmowanie wielu eksperymentów z tymczasowymi, doraźnymi, a nierzadko mniejszymi formami organizacyjnymi. Tak zwana korporacja wirtualna będzie powszechnie stosowanym sposobem wdrażania tego, co Tom Peters nazywa „niezbędną dezorganizacją”. Jest to sieć niezależnych firm, powiązanych na określony czas za pomocą techniki informacyjnej, dzielących się umiejętnościami, kosztami i wzajemnym dostępem do rynków. Nie ma w niej centrali, schematu organizacyjnego, hierarchii i integracji pionowej.

PYTANIA KONTROLNE

1. Dlaczego struktura organizacyjna jest ważna?
2. Co to jest podział pracy? Jakie są jego zalety i wady?
3. Co przedstawia schemat organizacyjny?
4. Jakie są podstawowe czynniki, które należy uwzględnić przy wyborze rozpiętości kierowania?
5. Co to jest zróżnicowanie i dlaczego utrudnia ono koordynowanie?
6. Opisz trzy podstawowe sposoby osiągnięcia skutecznego koordynowania.
7. Jaka struktura organizacyjna jest najodpowiedniejsza w warunkach stabilnego otoczenia przy wytwarzaniu wyrobu na indywidualne zamówienia? A przy wytwarzaniu wyrobu masowego w warunkach niestabilnego otoczenia?
8. Jaka jest różnica między projektowaniem organizacji według Burnsa i Stalkera oraz według Weбера i Woodward?
9. Co to jest organizacja funkcjonalna? Czym się ona różni od organizacji według wyrobu lub rynku? Jakie są zalety i wady każdej z nich?
10. W jakich warunkach najodpowiedniejsza byłaby struktura macierzowa? Jakie są jej zalety i wady?
11. Co rozumiemy przez określenie *nieformalna struktura organizacyjna*? Dlaczego jest ona tak istotna?
12. Jakie problemy mogą powstać przy dążeniu do osiągnięcia celów organizacji za pomocą struktury wirtualnej?

KLUCZOWE TERMINY

Projektowanie organizacji
 Struktura organizacyjna
 Podział pracy
 Departamentalizacja
 Rozpiętość kierowania
 Linie podporządkowania
 Hierarchia
 Koordynowanie
 Zróżnicowanie
 Integracja

Rola przekraczania granic
 System mechanistyczny
 System organiczny
 Zmniejszanie (kurczenie się) organizacji
 Organizacja funkcjonalna
 Organizacja według wyrobu
 Organizacja według rynku
 Zakład
 Struktura macierzowa
 Nieformalna struktura organizacyjna

WŁADZA I AUTORYTET

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 omówić władzę i autorytet formalny;
- 2 wyjaśnić, w jaki sposób sprawowanie władzy wiąże się z historią kultury;
- 3 wymienić i objaśnić pięć źródeł władzy;
- 4 omówić dwa główne poglądy na kwestię autorytetu formalnego;
- 5 porównać i przeciwstawić władzę liniową, sztabową i funkcjonalną;
- 6 omówić zalety delegowania uprawnień, przyczyny niechęci kierowników do delegowania i wytyczne, które mogą ułatwić skuteczne delegowanie;
- 7 porównać główne kierunki projektowania zadań i rolę, jaką odgrywa w nich sprawowanie władzy;
- 8 wyjaśnić, dlaczego władza może niekiedy przeszkadzać we wdrażaniu strategii i obsłudze klientów.

Struktura organizacyjna zapewnia stabilny, logiczny i jasny układ stosunków, w którym kierownicy i pracownicy mogą działać na rzecz celów organizacji. Jest to jednak tylko pewien układ odniesienia. Nie funkcjonuje samorzutnie. Ludziom współdziałającym w **strukturze** organizacyjnej potrzebne są **reguły**, które umożliwią jej skuteczne funkcjonowanie. Na przykład struktura państwa w Stanach Zjednoczonych obejmuje władzę wykonawczą (prezydenta i rozmaite urzędy), władzę ustawodawczą (Kongres) i władzę sądowniczą (sądy federalne). Struktura ta funkcjonuje zgodnie z regułami określonymi w konstytucji Stanów Zjednoczonych.

Menedżerowie określają i stosują reguły działania ludzi w strukturze organizacyjnej z mocy swojego **autorytetu** i **władzy**. Zazwyczaj autorytet formalny, będący jedną z postaci władzy, kojarzy nam się ze strukturą organizacyjną i zarządzaniem. Jednakże obydwa te pojęcia – autorytet i władza – spletają się ze sobą. Skuteczność wykorzystywania przez kierowników ich autorytetu zależy w części od tego, jak rozumieją i jak wykorzystują władzę, będącą w istocie możliwością **wywierania wpływu** na innych ludzi.

Podział władzy w strukturze organizacyjnej jest jedną z kluczowych decyzji w procesie organizowania. Menedżerowie z oczywistych przyczyn nie mogą robić wszystkiego, co jest konieczne do realizacji strategicznego planu organizacji. Muszą zatem ustalić, w jakim stopniu będą **delegować** swoje uprawnienia na rzecz kierowników niższych szczebli oraz na rzecz niekierowników. Delegowanie wiąże się z dzieleniem się władzą z innymi osobami. W tym rozdziale zajmujemy się decyzjami menedżerów, dotyczącymi podziału władzy w strukturach organizacyjnych. Omawiamy też, w jaki sposób ludzie uzyskują swój autorytet i władzę w organizacjach oraz rozpatrujemy poglądy na władzę. Zanim zajmiemy się bliżej rozmaitymi czynnikami związanymi z dzieleniem się władzą, zajmiemy się szerszym omówieniem tego pojęcia.

WŁADZA

Władza:
możliwość wywierania wpływu na innych, czyli możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań grup albo indywidualnych osób

Władza jest to możliwość wywierania wpływu na innych ludzi. Może ona występować we wzajemnych stosunkach wszelkiego rodzaju. W organizacjach władzę sprawują kierownicy. W rozdziale 1 zdefiniowaliśmy kierowanie jako proces kształtowania tego, co ludzie robią w organizacjach, czy inaczej jako proces wywierania wpływu na działania ludzi.

Jednakże kierownicy nie są jedynymi osobami wywierającymi wpływ na innych w organizacji. Pracownicy również wypowiadają się i działają, aby wywierać wpływ na kierowników. Jak stwierdziliśmy w rozdziale 3, jest też wiele rodzajów interesariuszy spoza organizacji, którzy mogą wywierać wpływ na kierowników i pracowników. Tak więc każda organizacja – jak każdy układ wzajemnych stosunków – jest, jeżeli chodzi o władzę, systemem otwartym.

interesariusze – zob. rozdział 3

system otwarty – zob. rozdział 2

ŹRÓDŁA WŁADZY

Władza nie wynika jedynie ze stanowiska zajmowanego przez daną osobę w hierarchii organizacyjnej. John French i Bertrand Raven wyróżnili pięć źródeł czy podstaw władzy¹. Mogą one występować w różnych rodzajach stosunków między ludźmi na dowolnym szczeblu.

Władza nagradzania wynika stąd, że jedna osoba może nagrodzić inną za wykonanie zadania lub osiągnięcieżądanego poziomu wydajności. Jednym z tego

Władza nagradzania:
władza wynikająca z tego, że osoba wywierająca wpływ może nagradzać osobę, na którą ma wpływ, za wykonanie wyraźnie sformułowanych lub domniemych poleceń

¹ J.R.P. French, B. Raven, *The Bases of Social Power*, w: *Studies in Social Power*, pod red. D. Cartwrighta, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, s. 150–167.

Władza wymuszania: odwrotna strona władzy nagradzania, polegająca na tym, że osoba wywierająca wpływ może karać osobę, na którą ma wpływ

Władza z mocy prawa: władza istniejąca wtedy, kiedy podwładny lub podlegający jej wpływowi uznają, że ten, kto wywiera wpływ, w określonych granicach, ma do tego „prawo”; nazywana też autorytetem formalnym

Władza ekspercka: władza wynikająca z przekonania lub wiary, że osoba wywierająca wpływ ma konkretną wiedzę specjalistyczną, której nie ma ten, na kogo wywiera się wpływ

Władza odniesienia: władza wynikająca z pragnienia tej osoby, na którą wywierany jest wpływ, do upodobnienia się do osoby, która wywiera wpływ, lub do identyfikowania się z nią

przykładów jest władza, jaką ma mistrz w przydzielaniu podwładnym nagród za wykonanie określonych zadań².

Władza wymuszania, polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotną stroną władzy nagradzania. Kary mogą przyjmować różne formy, od udzielenia upomnienia do wyrzucenia z pracy.

Władza z mocy prawa (autorytet formalny) istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, ma prawo do wywierania na niego wpływu w pewnych granicach. Zakłada się przy tym, że ten, na kogo wpływ jest wywierany, ma obowiązek podporządkować się tej władzy. Przykładem władzy z mocy prawa, stosowanej „w dół”, jest prawo kierownika do ustalania rozsądnych programów pracy. Strażnik może mieć władzę „w górę”, uprawniającą go do żądania przepustki nawet od naczelnego dyrektora przed wpuszczeniem go na teren zakładu.

Władza ekspercka wynika z przekonania lub wiary, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, jakiej brakuje temu, na kogo wywierany jest wpływ. Kiedy robimy to, co zaleca nam lekarz, uznajemy jego władzę ekspercką.

Władza odniesienia, którą może dysponować jedna osoba lub grupa osób, wynika stąd, że ten, kto się jej poddaje, pragnie się utożsamiać z tym, kto ją sprawuje, albo go naśladować. Na przykład popularni, obowiązkowi kierownicy mają wtedy władzę odniesienia, kiedy ich podwładni pragną naśladować ich styl pracy. Władza odniesienia funkcjonuje też na tym samym poziomie hierarchii – charyzmatyczni koledzy mogą w trakcie narady wydziałowej przeciągnąć nas na swoją stronę.

To są jedynie **potencjalne** źródła władzy, sposoby, za pomocą których jeden człowiek **może** wywierać wpływ na innych. Dysponowanie wszystkimi rodzajami władzy czy niektórymi z nich nie gwarantuje, że będzie się mogło w określony sposób wywierać wpływ na daną osobę. Na przykład kierownik może się cieszyć szacunkiem i podziwem podwładnych jako ekspert w swojej dziedzinie, ale i tak nie zdoła wpłynąć na nich, aby byli w pracy bardziej twórczy, ani nawet aby punktualnie przychodzili do pracy. Tak więc w skuteczności lub nieskuteczności zamierzonego wpływu kluczową rolę odgrywa osoba, na którą chce się wywierać wpływ.

Potencjalnie kierownik może korzystać ze wszystkich pięciu źródeł władzy. Niektóre z nich z natury wiążą się z jego stanowiskiem. Pracy kierownika zawsze towarzyszy określony stopień władzy z mocy prawa. W istocie stopień ten wyznacza zależności hierarchiczne, w obrębie których występują pozostałe postaci władzy. Wraz z władzą z mocy prawa kierownicy zazwyczaj dysponują władzą nagradzania i wymuszania; mogą nagradzać podwładnych w postaci wypłat pieniężnych, przywilejów lub awansów albo karać ich, odbierając je lub wstrzymując ich przyznanie. Władzy eksperckiej i władzy odniesienia – w odróżnieniu od pierwszych trzech rodzajów władzy – nie można „nadać” kierownikom wraz z powołaniem ich na stanowiska. Jednakże zazwyczaj zakłada się, że są oni w jakimś stopniu ekspertami (przynajmniej do chwili, kiedy się okaże, że nimi nie są). W najmniejszym stopniu uważa się, że zależna od stylu postępowania i osobowości danego człowieka władza odniesienia stanowi element stanowiska kierowniczego. Jednakże władza taka nie jest czymś wyjątkowym. Kiedy pracownicy starają się upodobnić do podziwianych przez siebie kierowników, mamy do czynienia z funkcjonowaniem władzy odniesienia.

² G. Yuki, T. Taber, *The Effective Use of Managerial Power*, „Personnel” 60, marzec-kwiecień 1983, nr 2, s. 37–44.

ASPEKTY WŁADZY ZWIĄZANE Z KULTURĄ

Koncepcja władzy wiąże się z tym, jak ludzie pragną traktować swoje wzajemne stosunki. Mamy podstawę sądzić, że w skali ogólnoswiatowej występują odmienne doświadczenia, tradycje i praktyki dotyczące władzy w stosunkach między ludźmi. Na przykład kultura niektórych krajów podtrzymuje przekonanie, że władza w organizacji powinna być rozdzielana w sposób nierównomierny. Włochy, Francja, Japonia, Indie i Brazylia zaliczają się do krajów, w których osoby dysponujące władzą są uważane przez innych za stojące powyżej; ponieważ przełożonych uważa się za odmienny rodzaj ludzi, panuje przekonanie, że ci, którzy mają władzę, powinni wyglądać możliwie potężnie³. W Stanach Zjednoczonych władza od dawna jest przedmiotem dużego zainteresowania – a nawet niejednoznacznych poglądów. Do zrozumienia stosunku wobec władzy w określonej kulturze przydaje się znajomość historycznego uwarunkowania rozwoju tej kultury. Mamy tu do czynienia z przykładem sytuacji, w której rozumienie różnorodności kulturowej wiąże się ze zrozumieniem organizacji i zarządzania.

różnorodność kulturowa
– zob. rozdział 7

NIEJEDNOZNACZNY STOSUNEK DO WŁADZY W USA

Amerykanie mają trudności z godzeniem koncepcji władzy i koncepcji wolności osobistej. Być może jest tak dlatego, że Stany Zjednoczone powstały w opozycji do autorytarnego reżimu i zostały zaludnione kolejnymi falami emigrantów z całego świata, uciekających przed rządami ucisku. Nieufność wobec nadmiaru władzy znajduje wyraz w konstytucji Stanów Zjednoczonych, która równocześnie ustanawia i ogranicza federalną władzę państwową. Zaprojektowano też system instrumentów kontroli i równowagi w taki sposób, aby zapobiec przejęciu zbyt dużej władzy przez którykolwiek z rodzajów władzy państwowej – ustawodawczą, wykonawczą bądź sędziowską. Ponadto wprowadzono do konstytucji Prawa Człowieka i dalsze poprawki, aby chronić jednostkę przed władzą państwa.

Niektórzy Amerykanie mają zatem niejednoznaczny stosunek do władzy sprawowanej przez innych: zarazem podziwiają ją i odnoszą się do niej niechętnie. Mogą pragnąć władzy, ale nie lubią się do tego otwarcie przyznawać, gdyż zarówno historia, jak i badania naukowe wykazały, jak łatwo może dochodzić do nadużycia władzy niekiedy z tragicznymi, a często z przerażającymi skutkami. Wiąże się z tym bowiem niebezpieczeństwo, że ludzie mogą ślepo wykonywać rozkazy, uważając, że nie ponoszą odpowiedzialności za działania, które podjęli na żądanie osoby dysponującej władzą. Zastanówmy się nad wynikami znanego eksperymentu naukowego.

EKSPERYMENT YALE

W 1960 r. Stanley Milgram przeprowadził eksperymenty, zwane „eksperymentem Yale”⁴, zmierzające do zbadania konfliktu między własnym sumieniem a posłuszeństwem wobec postaci stanowiącej uosobienie władzy. Stwierdził, że kiedy nakazuje się ludziom, aby postępowali wbrew swojemu sumieniu, niektórzy z nich popadają w stan „instrumentalny”. Oznacza to, że uważają się jedynie za narzędzia

³ G. Hofstede, *Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?*, „Organizational Dynamics”, lato 1980, s. 45 i 51.

⁴ Od nazwy Uniwersytetu Yale mieszczącego się w New Haven (przyp. tłum.).

(instrumenty) osoby mającej władzę i nie poczuwają się do jakiegokolwiek odpowiedzialności za swoje czyny⁵.

Milgram zaprosił losową próbę mieszkańców New Haven – z wyłączeniem studentów uniwersytetu – do udziału w pewnym eksperymencie. Powiedział im, że bada, czy ludzie lepiej się uczą dzięki wzmocnieniu pozytywnemu czy negatywnemu. Prosił część uczestników, aby pełnili rolę „nauczycieli”, a pozostałych – aby byli „uczniami”. Nauczyciel miał odczytać uczniowi serię par wyrazów, a następnie powtarzać tylko pierwszy wyraz z każdej pary. Jeżeli uczeń poprawnie odpowiadał drugim wyrazem z danej pary, nauczyciel przechodził do następnej serii. Jeżeli jednak uczeń odpowiadał błędnie, kazano nauczycielowi poddać ucznia wstrząsowi elektrycznemu. Napięcie wstrząsu wzrastało przy kolejnych błędnych odpowiedziach. W czasie, gdy nauczyciel odczytywał pary wyrazów i wymierzał kary uczniowi, w pokoju przebywał badacz (pełniący rolę „postaci władczej”).

W rzeczywistości nie stosowano żadnych wstrząsów elektrycznych. Uczniowie byli aktorami udającymi, że odczuwają okropny ból, i błagającymi, aby przerwano eksperyment.

Milgram chciał się dowiedzieć, ilu uczestników eksperymentu doprowadzi go do końca i podda nieznanego człowieka napięciu 450 V. W podstawowym eksperymencie, w zależności od fizycznej odległości nauczyciela od ucznia, od 30 do 65% uczestników wykazywało do końca posłuszeństwo wobec eksperymentatora.

W poszczególnych wariantach eksperymentu Milgram badał, w jakim stopniu na wynik wpływają naciski kolegów, płeć uczestników, jasność poleceń wydawanych przez eksperymentatora, związek eksperymentatora z uniwersytetem, stan zdrowia ucznia i fizyczna obecność eksperymentatora (jako postaci władczej). Jedynym czynnikiem, który istotnie powodował przerywanie eksperymentu przez nauczyciela, była nieobecność eksperymentatora.

ROZMAITE POGLĄDY NA WŁADZĘ

Być może zakłopotanie zagadnieniem władzy spowodowało, że amerykańscy autorzy prac o zarządzaniu przez długi czas unikali tego tematu. W ostatnich latach uległo to zmianie⁶. Na przykład David McClelland opisał „dwa oblicza władzy” – negatywne i pozytywne⁷. Oblicze negatywne zazwyczaj wyraża się w kategoriach dominacji i podporządkowania: „Jeżeli ja wygram, ty przegrasz”. W tym znaczeniu dysponowanie władzą oznacza sprawowanie jej nad kimś innym, kto na tym traci. W zarządzaniu opartym na negatywnym obliczu władzy traktuje się ludzi jak pionki, które należy wykorzystywać lub poświęcać stosownie do potrzeb. W końcowym rachunku przynosi to klęskę samemu sprawującemu władzę, ponieważ ludzie, którzy czują, że są

⁵ S. Milgram, *Obedience to Authority*, Tavistock Publications, Londyn 1975. Niektórzy badacze zareagowali oburzeniem na doświadczenia Milgrama, ponieważ wprowadził w błąd uczestników eksperymentu co do istoty badań i manipulował nimi w sposób niebezpieczny z psychologicznego punktu widzenia. American Psychological Association (Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne) ostro skrytykowało Milgrama i wprowadziło surowe zasady przeprowadzania rozmaitych eksperymentów. W obronie Milgrama trzeba powiedzieć, że panował nad stosowaną przez siebie procedurą i wszechstronnie omawiał eksperyment z uczestnikami po jego zakończeniu oraz sprawował dalszą kontrolę, aby zapobiec ewentualnym ujemnym dla nich konsekwencjom.

⁶ Jeffrey Pfeffer rozpatrywał powody współczesnego niepokoju dotyczącego władzy i polityki. Doszedł do wniosku, że procesy władcze są na ogół wszechobecne i raczej korzystne niż szkodliwe dla organizacji oraz dla ludzi w nich pracujących. Zob. J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, Mass. 1981 oraz H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1983.

⁷ D.C. McClelland, *The two Faces of Power*, „Journal of International Affairs” 24, 1970, nr 1, s. 29–47.

traktowani jak pionki, albo przeciwstawiają się władzy, albo zbyt biernie się jej poddają. W obu wypadkach ich przydatność dla kierownika jest poważnie ograniczona.

Pozytywne oblicze władzy najlepiej można scharakteryzować jako troskę o cele grupowe – o ich formułowanie i osiąganie. Wiąże się to z wywieraniem wpływu raczej **na rzecz** innych osób niż **na same te osoby**. Kierownicy, którzy sprawują władzę w sposób pozytywny, zachęcają uczestników grupy do rozwijania sił i umiejętności potrzebnych do powodzenia osobistego i organizacji. Jim Mullen skupia uwagę na pozytywnym posługiwaniu się władzą: „Menedżerowie nie zajmują się wcale zarządzaniem – zajmują się **uczeniem**. Każda filozofia, postawa i praktyka postępowania firmy wobec jej pracowników zostanie przeniesiona przez tych pracowników na jej klientów”. Mullen, założyciel i prezes agencji reklamowej i public relations o obrotach 85 mln USD w Wenham, Massachusetts, mówi dalej:

„Kiedy pogodzimy się z tym, że nasi pracownicy wiedzą więcej od nas, już tylko jeden niewielki krok dzieli nas od przyjęcia, że zapewne mogą podejmować lepsze decyzje niż my. Sekret polega na tym, żeby im dać wykonywać ich zadania. Pierwszym zadaniem kierownictwa jest zatem wyszukiwać najbardziej utalentowanych, zaangażowanych ludzi o wysokiej motywacji, a następnie jak najszybciej zejść im z drogi”⁸.

David McClelland i David H. Burnham stwierdzili, że skuteczni kierownicy odczuwają potrzebę wywierania wpływu na innych raczej po to, aby działać na rzecz ludzi w danej organizacji, niż po to, aby podnosić własne znaczenie⁹. Kierownicy posługujący się swoją władzą w sposób umiarkowany są skuteczniejsi od tych, którzy sprawują władzę tylko po to, aby zaspokoić własną potrzebę dominacji, albo od tych, którzy nie korzystają ze swojej władzy ze względu na odczuwaną silną potrzebę, aby ich lubiano. Kiedy kierownik wciąż łagodzi reguły i zmienia zasady postępowania, aby sprawić przyjemność pracownikom, ci będą go uważać nie tyle za elastycznego, ile za słabego i niezdecydowanego. McClelland dochodzi do wniosku, że dobrzy kierownicy sprawują władzę w umiarkowany sposób na rzecz innych. Kierownicy tacy dbają o ducha zespołu, wspierają pracowników i nagradzają ich osiągnięcia, podnosząc w ten sposób morale.

Innymi wybitnymi badaczami w tej dziedzinie są John P. Kotter i Rosabeth Moss Kanter. Ich analizy mogą nam ułatwić zrozumienie znaczenia sprawowania władzy. Kotter argumentował, że otoczenie organizacji przyczyniło się do nasilania się potrzeby umiejętnego sprawowania władzy przez kierowników¹⁰. W tablicy 13-1 zestawiono niektóre z podanych przez niego podstawowych cech skutecznego sprawowania władzy.

⁸ J. Mullen, *Owners Need Not Apply*, „INC”, sierpień 1990, s. 76–78.

⁹ D.C. McClelland, D.H. Burnham, *Power is the Great Motivator*, „Harvard Business Review” t. 54, marzec-kwiecień 1976, nr 2, s. 100–110.

¹⁰ J. Kotter, *Power, Dependence, and Effective Management*, „Harvard Business Review” t. 54, nr 2, marzec-kwiecień 1976, s. 100–110 oraz tegoż autora *Power in Management*, AMACOM, Nowy Jork 1979 i *Power and Influence*, Free Press, Nowy Jork 1983.

Tablica 13-1

Podstawowe cechy skutecznego posługiwania się władzą według Johna P. Kottera

Kotter twierdzi, że kierownicy, którzy skutecznie posługują się władzą:

- 1 *zwracają uwagę na źródło swojej władzy*. Ich działania są zgodne z oczekiwaniami innych ludzi. Na przykład nie starają się stosować władzy eksperckiej z jednej dziedziny w innej dziedzinie.
- 2 *zdamy sobie sprawę z rozmaitych kosztów, zagrożeń i korzyści płynących z pięciu podstaw władzy*. Korzystają z tego źródła władzy, które jest odpowiednie w określonej sytuacji lub w odniesieniu do określonej osoby.
- 3 *doceniają to, że każda z pięciu podstaw władzy ma określone zalety*. Starają się rozwijać własne umiejętności i wiarygodność, by móc korzystać z tej metody, która w danej sytuacji jest najodpowiedniejsza.
- 4 *mają cele zawodowe, które pozwalają im na rozwijanie władzy i korzystanie z niej*. Dążą do takich stanowisk, na których rozwijają swoje umiejętności, co uzależni z kolei od nich innych ludzi, oraz będą korzystać z takiego rodzaju władzy, z którym będą się czuć swobodnie.
- 5 *działają w sposób dojrzały i panują nad sobą*. Unikają impulsywnego, egotycznego okazywania swojej władzy i starają się nie zachowywać w sposób niepotrzebnie szorstki wobec ludzi ze swojego otoczenia.
- 6 *rozumieją, że władza jest konieczna do tego, aby doprowadzić do wykonania zadań*. Czują się swobodnie, pełniąc władzę.

Źródło: J.P. Kotter, *Power, Dependence, and Effective Management*, jw., *Power in Management* jw., *Power and Influence*, jw.

Rosabeth Kanter argumentuje, że łatwo następuje instytucjonalizacja władzy. Tym, których inni uważają za dzierżących władzę, łatwiej przychodzi wywieranie wpływu na otaczających ich ludzi, a tym samym zdobycie jeszcze większej rzeczywistej władzy. Z podobnego względu trudno przezwyciężyć stan „braku władzy”. Kanter twierdzi na przykład, że wiele problemów doświadczanych przez kobiety i członków mniejszości można przypisać raczej ich brakowi władzy niż płci lub rasie¹¹. Kanter wskazuje na różne sposoby uzyskania władzy przez członka organizacji. Przedstawiono je w tablicy 13-2.

Tablica 13-2

Podstawowe sposoby uzyskania władzy w organizacji według Rosabeth Moss Kanter

- 1 *Wyróżniająca działalność*. Do uzyskania większej władzy mogą się przyczynić: wprowadzanie zmian; fakt, że się jest pierwszą osobą zajmującą określone stanowisko; zakończone powodzeniem podjęcie wyjątkowo ryzykownego działania.
- 2 *Widoczność*. Większą władzę można uzyskać wtedy, gdy się jest przedmiotem uwagi, gdy się jest dostrzeganym przez ludzi u władzy, a nawet wtedy, gdy określone działania wydają się bardziej ryzykowne, niż są w rzeczywistości. Doprowadziło to Kanter do zastanawiania się, czy wizerunek publiczny nie wywiera większego wpływu niż rzeczywista treść działania.
- 3 *Skuteczność*. Rozwiązanie poważnego problemu organizacyjnego może być źródłem władzy, a jednocześnie może zwiększać wiarygodność wyróżniającej działalności i widoczności.
- 4 *Sponsorzy*, Sponsor lub mentor – ktoś, kto doradza, w jaki sposób osiągnąć powodzenie w organizacji – może być nieoficjalnym źródłem władzy, zwłaszcza gdy sam nią dysponuje w dużym stopniu. Kanter uważa, że sponsorzy są szczególnie ważni w odniesieniu do kobiet, które nie mają doświadczenia w rozgrywkach o władzę w organizacji.

Źródło: R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Nowy Jork 1977.

¹¹ R.M. Kanter, jw., s. 165–205.

Władza nie ogranicza się do kierowników. Każdy z członków organizacji może dysponować sporą władzą ze względu na swoją wiedzę, umiejętności lub zasoby, nad którymi sprawuje kontrolę. Doświadczona pielęgniarka w szpitalu może zdobyć wpływ na nowo zatrudnionego lekarza, wyjaśniając mu istniejące układy. Nawet obsługujący kserokopiarkę ma pewną władzę, ponieważ może opóźniać lub usprawniać tok pracy kierownika. W miarę coraz większego uzależnienia pracy ludzi od komputerów pracownicy umiejący posługiwać się nimi mogą mieć duży wpływ na codzienną działalność organizacji. Wiedza w połączeniu z bezpośrednim uczestnictwem w codziennej działalności jest równoznaczna z władzą, a członkowie organizacji dysponujący kluczowymi umiejętnościami mogą zapewnić sobie bazę do sprawowania władzy w praktyce.

AUTORYTET

Autorytet:
jedna z postaci władzy,
często rozumiana jako
zdolność sprawowania
władzy w wyniku
dysponowania określonymi
wartościami, na przykład
wiedzą lub tytułami
(stanowiskami)

Autorytet jest jedną z postaci władzy. Autorytet formalny jest władzą z mocy prawa. Często jednak posługujemy się tym terminem w szerszym znaczeniu, uwzględniając też inne rodzaje władzy. Kiedy mówimy, że ktoś jest „autorytetem” w określonej dziedzinie, mamy na myśli to, że dużo o niej wie – a zatem ma władzę ekspercką.

Autorytet formalny jest tym rodzajem władzy, który kojarzy się nam ze strukturą organizacyjną i zarządzaniem. Opiera się na uznaniu legalności dążeń kierowników do wywierania wpływu na innych. Uważa się, że poszczególne jednostki lub grupy, dążące do wywierania wpływu, mają do tego – w określonych granicach – prawo. Jest to prawo wynikające z zajmowanego przez nich oficjalnego stanowiska w organizacji. W amerykańskim społeczeństwie podstawa autorytetu formalnego jest przedmiotem nieustannej dyskusji. Istotnie, **należy** ją badać ze względu na ujemne konsekwencje ewentualnego nadużycia władzy.

DWA POGLĄDY NA KWESTIĘ AUTORYTETU FORMALNEGO

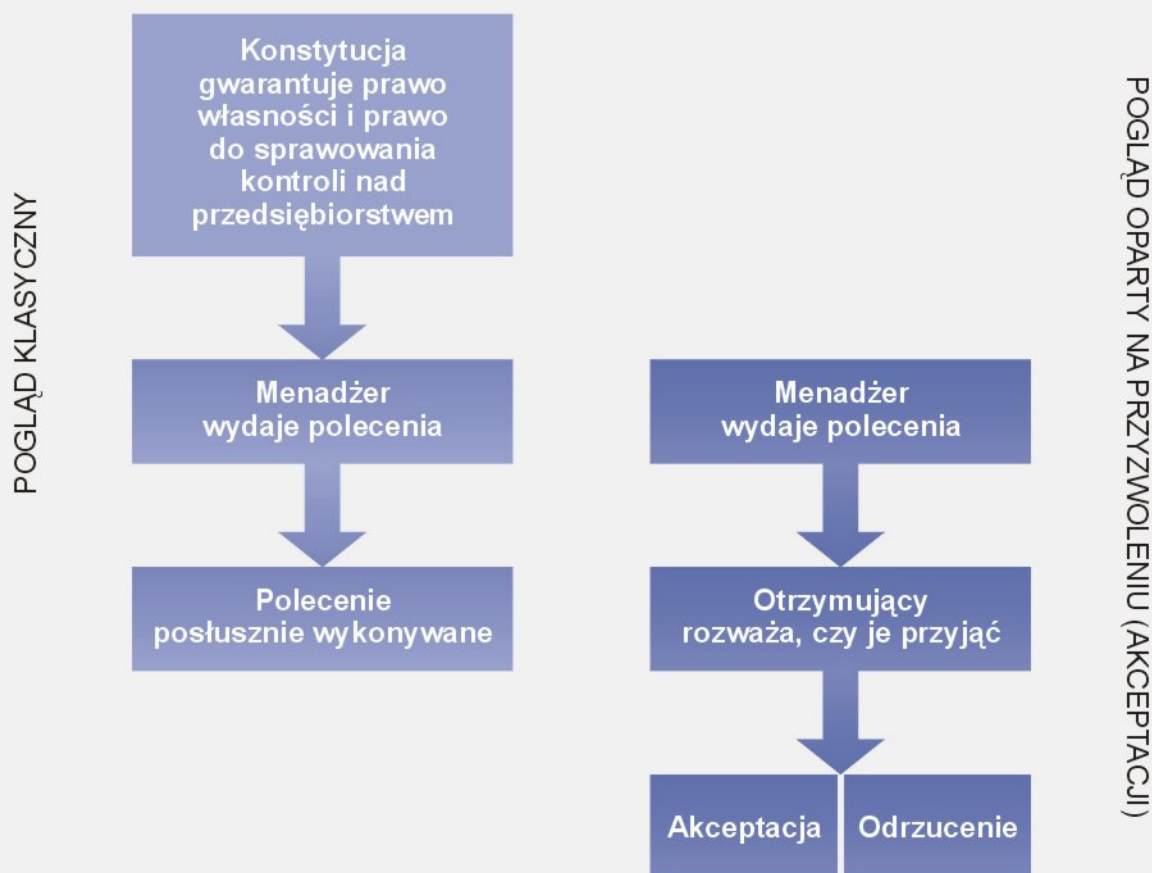
Jakim prawem mówisz mi, co mam robić?” – to często zadawane, szorstkie pytanie wskazuje, że zanim wykonamy polecenie, musimy uznać, że ten, kto je nam wydaje, ma do tego prawo. Skąd kierownicy czerpią prawo do kierowania działalnością podwładnych? Istnieją dwa główne, odmienne poglądy na źródło autorytetu formalnego w organizacjach: pogląd klasyczny i pogląd oparty na założeniu przyzwolenia (akceptacji), przedstawione na rysunku 13-1.

POGLĄD KLASYCZNY. Klasyczny pogląd na autorytet formalny zakłada, że władza zaczyna się na jakimś bardzo wysokim poziomie, a następnie zgodnie z prawem jest przekazywana w dół ze szczebla na szczebel. Szczytowe miejsce w hierarchii może zajmować Bóg, państwo (w postaci króla, dyktatora czy prezydenta z wyboru) albo zbiorowa wola ludzi. Siły zbrojne od dawna działają na podstawie takiego klasycznego poglądu.

Według klasycznego poglądu na autorytet formalny kierownictwo w organizacjach jest upoważnione do wydawania poleceń zgodnych z prawem, a podwładni mają obowiązek ich wykonywania. Obowiązek ten jest w istocie nakładany przez podwładnych na siebie. Członkowie społeczeństwa, godząc się na przestrzeganie konstytucji, uznają prawa innych osób do posiadania prywatnej własności, a tym samym do posiadania przedsiębiorstw i do sprawowania nad nimi kontroli. Przez

wstąpienie do organizacji i pozostawanie w niej podwładni akceptują władzę właścicieli lub ich przedstawicieli – czyli menedżerów – i tym samym mają obowiązek posłuszeństwa wobec poleceń zgodnych z prawem.

Rysunek 13-1 Dwa poglądy na kwestię autorytetu formalnego



Czytelnika być może zainteresuje fakt, że w większości stanów w USA od stuleci obowiązuje zwyczajowa doktryna prawna, znana jako zatrudnienie dyskrecyjne (*at will employment*), wspierająca klasyczny pogląd na autorytet. Zatrudnienie dyskrecyjne opiera się na odwiecznym rozróżnieniu „pana” danego przedsiębiorstwa – czyli jego właściciela lub menedżera – od „sług” tego przedsiębiorstwa, czyli jego pracowników. Kiedy przyjmujemy pracę w przedsiębiorstwie nie będącym naszą własnością, zatrudnienie to ma charakter dyskrecyjny.

POGLĄD OPARTY NA ZAŁOŻENIU PRZYZWOLENIA. Według drugiego poglądu na źródło autorytetu formalnego, *założenie przyzwolenia*, widzi się podstawę autorytetu raczej u tego, **na kogo wywiera się wpływ**, niż u tego, **kto go wywiera**. Pogląd ten ma swoje źródło w spostrzeżeniu, że nie wszystkie zgodne z prawem przepisy lub polecenia są wykonywane we wszystkich okolicznościach. Osoba otrzymująca polecenia niektóre z nich przyjmuje, a inne nie. Chodzi o to, że to **otrzymujący polecenie** decyduje, czy się ma podporządkować, czy nie. Jeżeli na przykład mistrz biega wzdłuż linii montażowej, krzycząc na wszystkich, żeby szybciej pracowali, to pracownicy mogą nie kwestionować jego prawa do takiego postępowania, ale na złość czy przez obojętność

mogą nie podporządkować się poleceniu. Władza takiego polecenia zostanie zniweczona, ponieważ robotnicy nie zaakceptują tego, co im mistrz nakazuje.

Nie należy z tego wyciągać wniosku, że normalnym stanem w organizacjach jest nieposłuszeństwo i chaos. W rzeczywistości, w przeważającej mierze autorytet formalny jest akceptowany przez członków organizacji. Chester I. Barnard, zdecydowany zwolennik teorii przyzwolenia, zdefiniował warunki, w których człowiek podporządkowuje się władzy wyższej:

„Człowiek może uznać i uznać polecenie za obowiązujące jedynie wtedy, gdy jednocześnie są spełnione cztery warunki: (1) jeżeli jest w stanie zrozumieć polecenie i rozumie je; (2) jeżeli **w momencie podejmowania przez niego decyzji** uzna, że nie jest ono niezgodne z celami organizacji; (3) jeżeli **w momencie podejmowania przez niego decyzji** uzna, że jest zgodne z całością jego osobistych interesów; (4) jeżeli pod względem umysłowym i fizycznym jest w stanie je wykonać”¹².

Barnard opisuje przedsiębiorstwo jako organizację składającą się ze złożonych stosunków występujących między dwiema równie złożonymi istotami ludzkimi (rysunek 13-2).

Rysunek 13-2 Poglądy Barnarda na akceptację autorytetu formalnego

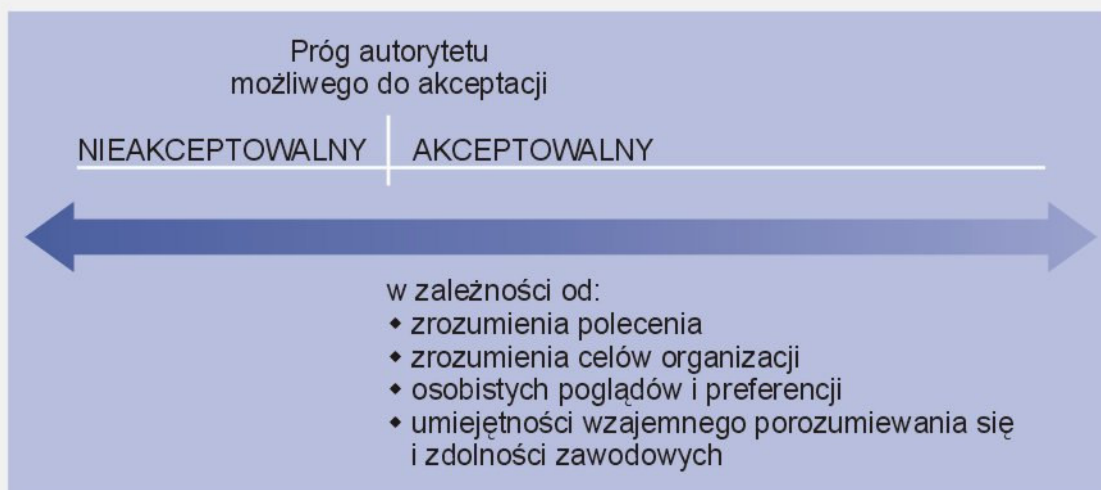


Barnard i Herbert Simon rozszerzyli pogląd na kwestię autorytetu formalnego. Stwierdzili bowiem, że poszczególne jednostki przyjmując polecenia tym samym przyznają autorytet wydającemu je – w możliwym do przyjęcia zakresie warunków.

¹² Ch.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1968, s. 165.

Barnard nazywa ten zakres „strefą obojętności” danego człowieka¹³, natomiast Simon – „sferą akceptacji”¹⁴. Koncepcję tę przedstawiono na rysunku 13-3.

Rysunek 13-3 Zakres autorytetu możliwego do akceptacji



WŁADZA LINIOWA, SZTABOWA I FUNKCJONALNA

W wielu organizacjach menedżerowie korzystają z władzy, dzieląc ją na **liniową**, **sztabową** i **funkcjonalną**. Różnią się one w zależności od tego, co stanowi ich podstawę.

WŁADZA LINIOWA

Władza liniowa:
władza kierowników bezpośrednio odpowiedzialnych według linii podporządkowania za osiągnięcie celów organizacji

Kierownicy sprawujący **władzę liniową** to ci, którzy w organizacji ponoszą bezpośrednią odpowiedzialność za osiągnięcie jej celów. Władzę tę przedstawia normalna hierarchia służbowa, rozpoczynająca się od rady nadzorczej i sięgająca poprzez poszczególne szczeble w dół aż do miejsca, gdzie wykonuje się podstawowe czynności organizacji. Podstawą władzy liniowej jest przede wszystkim władza z mocy prawa.

Skoro działania liniowe określa się w kategoriach celów firmy, to będą one różne w różnych organizacjach. Na przykład w firmie produkcyjnej kierownictwo może ograniczać funkcje liniowe do produkcji i sprzedaży, zaś w domu towarowym, w którym kluczowym elementem jest zaopatrzenie, kierownictwo może zaliczać do funkcji liniowych działalność działu zakupów, podobnie jak działalność działu sprzedaży. W małej organizacji wszystkie stanowiska mogą odgrywać role liniowe.

Władza sztabowa:
władza osób i grup ludzi służących kierownikom liniowym radami i świadczących na ich rzecz usługi

WŁADZA SZTABOWA

Władzę sztabową sprawują w organizacji te osoby lub grupy osób, które świadczą usługi na rzecz kierowników liniowych i doradzają im. Pojęcie sztabu obejmuje

¹³ Tamże, s. 167–170.

¹⁴ H.A. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s. 84.

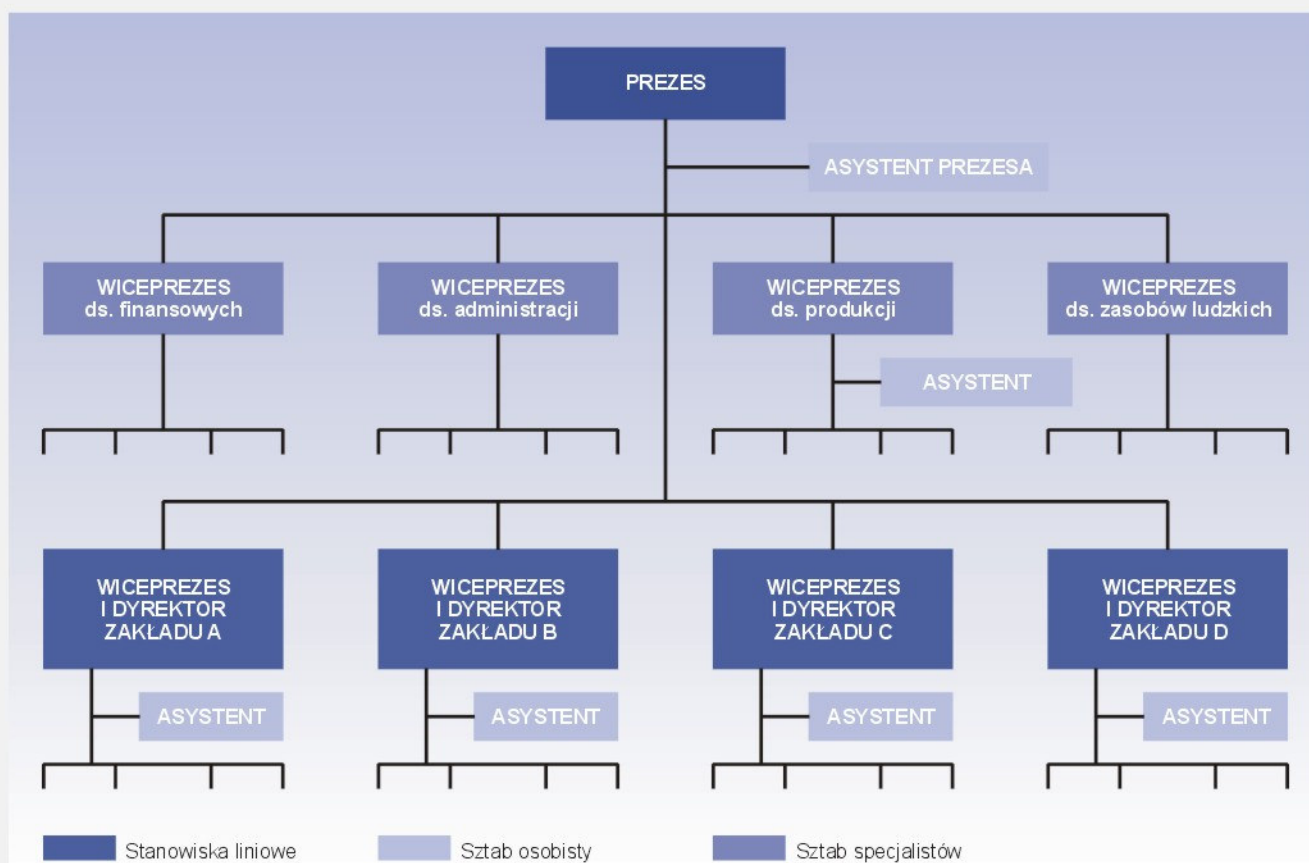
wszystkie te elementy organizacji, których nie zalicza się do linii. W całej spisanej historii decydenci, od cesarzy i królów do dyktatorów i parlamentów, korzystali ze sztabów doradczych.

Sztab zapewnia kierownikom rozmaite formy pomocy i udziela porad eksperckich. Ich autorytet wynika przede wszystkim z władzy eksperckiej. Sztab może służyć kierownikom liniowym radami planistycznymi na podstawie badań, analiz i opracowania poszczególnych opcji. Sztab może też pomagać we wdrażaniu przyjętej polityki, w sprawowaniu nadzoru i kontroli, w sprawach prawnych i finansowych, w projektowaniu i prowadzeniu systemów przetwarzania danych.

W miarę rozbudowy organizacji tworzy się stanowiska sztabowe wspomagające działalność liniową. Na przykład w wielu spółkach prawniczych ich członkowie zatrudniają pracowników sztabowych do prowadzenia firmy „od strony gospodarczej”. Obecność tych specjalistów odciąża prawników, pozwalając im skupiać się na czynnościach prawniczych, co jest ich funkcją liniową.

Na rysunku 13-4 przedstawiono hipotetyczną kombinację władzy liniowej i sztabowej w pewnej organizacji.

Rysunek 13-4 Stanowiska liniowe i sztabowe oraz ich władza



WŁADZA FUNKCJONALNA

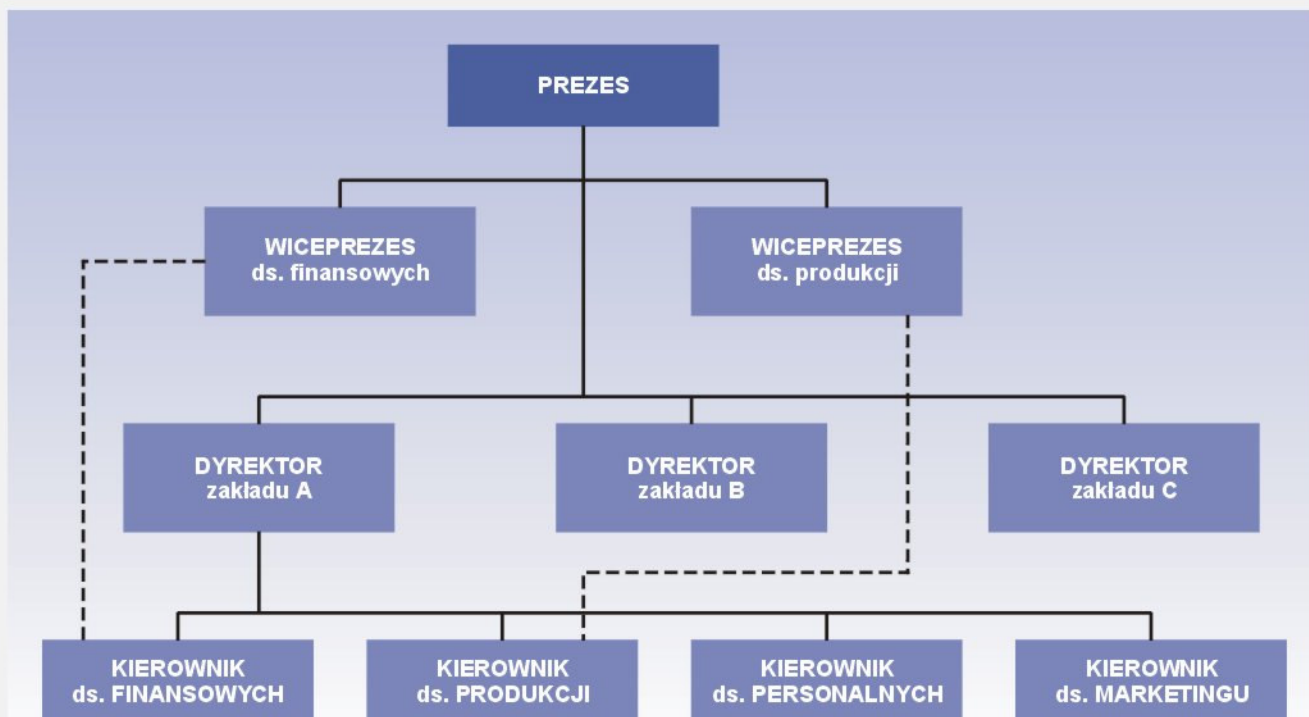
Rola członków sztabu – doradzanie i świadczenie usług na rzecz członków liniowych – wskazywałaby, że sztab nie dysponuje samodzielnym autorytetem formalnym. W rzeczywistości jednak zespoły sztabowe, zwłaszcza te, które są zobowiązane do pełnienia funkcji rewizyjnych, mogą dysponować autorytetem formalnym w granicach swojej funkcji w odniesieniu do stanowisk liniowych. Prawo kontrolowania działalności innych działów odpowiednio do zakresu odpowiedzialności zespołów sztabowych nosi nazwę **władzy funkcjonalnej**. Na rysunku 13-5 na przykład kierownik finansowy zakładu A podlega w hierarchii służbowej dyrektorowi zakładu A, ale podlega też wiceprezesowi do spraw finansowych centrali korporacji. Ten stosunek służbowy (zaznaczony przerywaną linią) wskazuje na funkcjonalną władzę specjalistycznego sztabu wobec kierowników liniowych.

W organizacjach często występuje władza funkcjonalna. Jest konieczna w wielu działaniach organizacyjnych, aby zapewnić odpowiedni stopień jednolitości i umożliwić korzystanie z wiedzy eksperckiej. Opiera się więc zarówno na władzy z mocy prawa, jak i na eksperckiej. Umiejętności potrzebne do pokierowania stosunkami opartymi na władzy funkcjonalnej i problemami wynikającymi z tych stosunków są podobne do umiejętności potrzebnych do pokierowania stosunkami opartymi na władzy dwóch szefów w organizacjach o strukturze macierzowej.

Władza funkcjonalna:
prawo sprawowania kontroli przez członków zespołów sztabowych nad czynnościami innych działów odpowiednio do zakresu odpowiedzialności tych zespołów

struktura macierzowa –
zob. rozdział 12

Rysunek 13-5 Władza funkcjonalna i układ stosunków „wzdłuż przerywanych linii”



DELEGOWANIE

Delegowanie:
przekazanie podwładnemu
władzy oraz
odpowiedzialności
za wykonanie określonych
działań

Podział władzy formalnej w całej strukturze stanowi jedną z kluczowych decyzji organizacyjnych. **Delegowanie** jest to przydzielenie innej osobie autorytetu formalnego (władzy z mocy prawa) oraz odpowiedzialności za wykonanie określonych działań. Delegowanie władzy przez przełożonych na rzecz podwładnych jest konieczne do sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, gdyż żaden kierownik nie może osobiście wszystkiego wykonywać lub w pełni nadzorować, co się w niej dzieje.

ZALETY DELEGOWANIA

Przy odpowiednim stosowaniu delegowanie ma kilka ważnych zalet. Pierwszą i najbardziej oczywistą jest to, że im więcej zadań kierownik zdoła delegować, tym większe ma możliwości zwiększania własnego zakresu odpowiedzialności i przejmowania jej od kierowników wyższych szczebli. Kierownicy starają się zatem delegować nie tylko sprawy rutynowe, ale i takie, które wymagają przemyślenia i inicjatywy, aby dzięki temu mieć większą swobodę maksymalnie skutecznego funkcjonowania na rzecz swojej organizacji. Ponadto delegowanie skłania pracowników do przyjmowania odpowiedzialności i do samodzielnego myślenia. Przyczynia się to nie tylko do ich doskonalenia – co jest ważną zaletą delegowania – ale zwiększa też ich wiarę w siebie oraz skłonność do przejmowania inicjatywy.

Inną zaletą delegowania jest to, że prowadzi na ogół do podejmowania lepszych decyzji, gdyż pracownicy znajdujący się najbliżej miejsca akcji zapewne lepiej znają fakty. Na przykład kierownik sprzedaży firmy na obszarze Zachodniego Wybrzeża USA zapewne lepiej potrafi przydzielić poszczególnym przedstawicielom regiony sprzedaży w Kalifornii, niż zrobiłby to wiceprezes do spraw sprzedaży z siedzibą w Nowym Jorku.

Skuteczne delegowanie przyspiesza też podejmowanie decyzji. Konieczność uzyskania przez pracownika zgody kierownika (który z kolei musi zasięgnąć zdania *swojego* kierownika) przed podjęciem decyzji może prowadzić do utraty cennego czasu. Taką zwłokę eliminuje się wtedy, gdy pracownik zostanie upoważniony do podejmowania decyzji na miejscu.

PRZESZKODY W DELEGOWANIU

Mimo tych zalet kierownicy niekiedy niechętnie delegują uprawnienia decyzyjne. Często posługują się rozmaitymi wymówkami: „Ja to zrobię lepiej”; „Moi pracownicy po prostu nie mają dostatecznych umiejętności”; „Zbyt wiele czasu zajmie wyjaśnienie im, co ma być zrobione”. Prawdziwą zaś przyczyną może być to, że kierownik po prostu jest zbyt nie zorganizowany lub zbyt mało elastyczny, aby móc skutecznie delegować władzę.

Inną przeszkodą w delegowaniu jest poczucie niepewności oraz niejasność co do tego, kto w końcu ponosi ostateczną odpowiedzialność za określone zadanie – kierownik czy pracownik. Kierownicy nie mogą uniknąć odpowiedzialności wobec swoich przełożonych, po prostu delegując trudne czy nieprzyjemne zadania. Zawsze ponoszą odpowiedzialność za działania swoich podwładnych. Zniechęca to niektórych kierowników do podejmowania ryzyka związanego z delegowaniem uprawnień. Inni obawiają się, że delegowanie ograniczy ich autorytet. Jeszcze inni czują się zagrożeni, jeżeli podwładny wykona zadanie „zbyt dobrze”.

Natomiast bywa i tak, że niektórzy pracownicy wolą unikać odpowiedzialności i ryzyka. Wolą zatem, aby to ich kierownik podejmował wszystkie decyzje. Można

przewyciężyć takie przeszkody, jeżeli kierownik przestrzega pewnych wskazówek dotyczących skutecznego delegowania uprawnień.

WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE SKUTECZNEGO DELEGOWANIA

Praktyka delegowania stawia zarówno kierownikom, jak i pracownikom wyzwania, zmuszające ich do zwracania dużej uwagi na wzajemne stosunki robocze. Delegowanie zapewnia wszystkim zainteresowanym większą szansę na sukces, jeżeli dążą oni do stworzenia podstaw wzajemnego zaufania. Jest to jeszcze jeden przykład sytuacji, w której etyka wywiera wpływ na codzienną działalność organizacji.

WARUNKI WSTĘPNE. Najbardziej podstawowym warunkiem wstępnym skutecznej delegacji jest chęć ze strony kierownika pozostawiania pracownikom swobody w wykonywaniu powierzonych im zadań. Oznacza to umożliwienie im wyboru metod i rozwiązań odmiennych od tych, które wybrałby kierownik. Oznacza też pozostawienie im swobody popełniania błędów i uczenia się na nich. Błędy nie stanowią wymówki do zaniechania delegowania. Są raczej okazją do zaproponowania podwładnym szkolenia i wsparcia.

Drugim warunkiem wstępnym delegowania jest swobodne komunikowanie się kierowników z pracownikami. Kierownicy, znający umiejętności swoich pracowników, mogą w sposób bardziej racjonalny podejmować decyzje, jakie zadania należy delegować i komu. Z kolei pracownicy, których się zachęca do wykorzystywania ich umiejętności i którzy czują poparcie kierowników, chętniej przyjmują na siebie odpowiedzialność.

Trzecim warunkiem wstępnym jest umiejętność analizowania przez kierownika takich czynników, jak cele organizacji, wymagania stawiane przez zadanie oraz umiejętności pracownika.

CZYNNOŚCI ZWIĄZANE ZE SKUTECZNYM DELEGOWANIEM. Wymienione warunki wstępne są szczególnie istotne przy wykonywaniu następujących czynności związanych ze skutecznym delegowaniem.

1. **Ustal, które zadania można delegować.** Wiele spraw można i trzeba delegować. Niektóre z nich to drobniejsze decyzje i powtarzające się zadania. Często jednak można też delegować trudniejsze zadania, co w dużym stopniu przyczynia się do doskonalenia pracowników.
2. **Ustal, kto ma otrzymać dane zadanie.** Kto ma czas do dyspozycji? Czy zadanie wymaga szczególnych kompetencji? Dla kogo byłoby to odpowiednie i pożyteczne doświadczenie rozwojowe? Kierownicy zadają sobie tego rodzaju pytania przy decydowaniu, któremu z podwładnych należy przydzielić dane zadanie.
3. **Zapewnij środki dostateczne do wykonania przydzielonego zadania.** Nawet największe na świecie uprawnienia nie pomogą temu, kto je otrzymał, jeżeli nie będzie miał do dyspozycji środków finansowych, ludzi lub czasu potrzebnego do wykonania zadania.
4. **Przydziel zadanie.** Skuteczny kierownik przekazuje wszystkie istotne informacje związane z przydzielanym zadaniem. Tak dalece, jak to możliwe, określa, jakich oczekuje wyników, ale nie podaje metod, które należałoby stosować. Ponadto troszczy się o klimat swobodnego, otwartego komunikowania się z osobą, której powierzył zadanie.

5. **W razie potrzeby przygotuj się na interweniowanie.** Realizacja delegowanych zadań może utknąć w miejscu, jeżeli środki są niewystarczające albo jeżeli ten, któremu przydzielono zadanie, natrafia na opór ze strony innych osób. Niekiedy zdarza się to ze względu na oddziaływanie innych sił. Łatwo można sobie wyobrazić sytuację, w której przeniesienie władzy nagradzania wywoła skargi kogoś innego, albo próbę obejścia osoby, której delegowano dane zadanie.
6. **Stwórz system sprzężeń zwrotnych.** Kierownicy delegujący zadania wprowadzają system punktów kontrolnych i sprzężeń zwrotnych, tak aby znać postęp prac i w razie potrzeby móc służyć radą albo wprowadzać korekty w trakcie realizacji zadania. Starannie dobierają system sprzężeń zwrotnych, pamiętając o tym, że im ściślejsza jest kontrola, tym w istocie mniejszy jest rzeczywisty zakres delegowania.

DECENTRALIZACJA I CENTRALIZACJA

Kierownicy nieustannie podejmują decyzje dotyczące delegowania. Jest to stała część procesu organizowania. Jednocześnie menedżerowie najwyższego szczebla podejmują ogólne decyzje dotyczące tego, jaki stopień delegowania jest przez nich z zasady pożądanym w całej strukturze organizacyjnej. Są to zatem decyzje **planistyczne** dotyczące praktyki **organizacyjnej**.

Stopień, w jakim kierownicy delegują autorytet formalny w całej organizacji, mieści się na skali ciągłej od pełnej **decentralizacji** do pełnej **centralizacji**. W organizacji względnie zdecentralizowanej władzę i odpowiedzialność w znacznym stopniu przekazuje się w dół hierarchii organizacyjnej. W organizacji względnie scentralizowanej władza i odpowiedzialność w znacznym stopniu pozostają na szczycie hierarchii.

ZALETY I WADY

Decentralizacja ma takie same zalety, jak delegowanie: odciąża ona menedżerów najwyższego szczebla; decyzje są często trafniejsze, ponieważ podejmuje się je bliżej miejsca akcji; ludzie na niższych szczeblach są lepiej wyszkoleni, mają wyższe morale i wykazują inicjatywę; podejmowanie decyzji jest bardziej elastyczne i szybsze w warunkach gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu. Zalety te tak się rzucają w oczy, że istnieje pokusa traktowania decentralizacji jako czegoś „dobrego”, zaś centralizacji jako czegoś „złego”.

Jednakże pełna decentralizacja, całkowite pozbawienie przywództwa i koordynacji ze strony naczelnego kierownictwa, byłaby wyraźnie niepożądana. Przy braku centralnej kontroli w jakiejś postaci zostałaby udaremniona sama istota organizowania – sprawne integrowanie działań jednostek podporządkowanych w dążeniu do osiągnięcia celów organizacyjnych za pomocą planu strategicznego.

Al Winick, prezes Norwest Financial Information Services Group, oraz Robert Major, prezes i dyrektor naczelny Chrysler First, badali zalety i wady zarówno decentralizacji, jak i centralizacji na rynku usług finansowych dla klientów indywidualnych. Winick mówi, że w opinii wielu ludzi decentralizacja „jest najlepszym sposobem na nawiązanie i utrzymywanie bliskich stosunków z klientem”. Wymienia następujące zalety decentralizacji¹⁵:

¹⁵ B.E. Van Gorder, *Moving Back to Centralization*, „Credit”, maj-czerwiec 1990, s. 12–15.

- **Bliskość rynku.** Kiedy jedna osoba przyjmuje wpłaty, dokonuje wypłat oraz załatwia przedłużenie spłat, obsługa klienta staje się bardziej osobista.
- **Znajomość lokalnych warunków.** Jeżeli pracownik dobrze zna miejscową społeczność, może to mieć zasadnicze znaczenie przy podejmowaniu przez niego decyzji o udzieleniu pożyczki.
- **Znajomość klientów.** Miejscowi pracownicy lepiej znają potrzeby klientów, związane z lokalnymi trendami ekonomicznymi.
- **Wygoda dealerów.** Dealerzy także czują się pewniej, kiedy prowadzą interesy z osobą, która będzie też obsługiwać ich klientów.

Jednakże według Majora centralizacja ma także silne strony, dostosowane do dzisiejszych rynków finansowych. Major wymienia następujące przyczyny centralizacji¹⁶:

- często nie jest ani opłacalne, ani możliwe utrzymywanie w wielu miejscach ludzi o szczególnie wysokich kwalifikacjach oraz wyposażanie ich w wyspecjalizowaną technikę;
- decentralizacja terytorialna zazwyczaj oznacza wyższe koszty ogólne i zwiększone zatrudnienie; także potrzeba koordynacji rodzajów usług, przepływu pieniędzy i kontroli może się przyczyniać do wyższych kosztów decentralizacji;
- najnowsze osiągnięcia techniki telekomunikacyjnej ułatwiają przesyłanie pieniędzy i informacji kredytowych oraz przetwarzanie danych w centrali.

Menedżerowie wielu organizacji zastanawiają się nad zwiększeniem decentralizacji, ale istota zagadnienia polega nie na tym, **czy** należy decentralizować organizację, ale w **jakim stopniu** należy ją decentralizować.

WYZWANIA STAWIANE PRZEZ DECENTRALIZACJĘ

Przesunięcie w kierunku decentralizacji nie następuje w sposób bezproblemowy. Większa władza na szczeblu wykonawczym wymaga staranniejszego szkolenia kierowników. Na przykład w firmie Fred Meyer Inc. pracownicy – w celu zwiększenia swoich umiejętności decyzyjnych – przechodzą szkolenie w Instytucie Freda Meyera, gdzie instruktorami są menedżerowie korporacji, personel ds. szkolenia oraz profesorowie wyższych uczelni.

Decentralizacja wiąże się zazwyczaj z koniecznością zatrudnienia dodatkowego personelu. Menedżerowie Fred Meyer Inc. postanowili zastąpić scentralizowany system informowania kierownictwa (za pośrednictwem dużego komputera centralnego Honeywell) systemem indywidualnych komputerów IBM zainstalowanych w każdym sklepie. Wymagało to zatrudnienia specjalistów do wdrożenia nowego systemu i opracowania odpowiedniego oprogramowania¹⁷.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DECENTRALIZACJĘ

Decentralizacja jest przydatna jedynie w takim zakresie, w jakim pomaga członkom organizacji w osiąganiu ich celów. Przy określaniu odpowiedniego w danej organizacji stopnia decentralizacji zazwyczaj uwzględnia się następujące czynniki:

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Fred Meyer Overhauls Itself, "Discount Merchandiser", lipiec 1990, s. 44, 46.

1. wpływ otoczenia – cechy rynku, presja konkurencji i dostępność materiałów;
2. wielkość i tempo wzrostu organizacji;
3. inne cechy organizacji – koszty związane z poszczególnymi decyzjami, preferencje naczelnego kierownictwa, kultura organizacji i umiejętności kierowników niższych szczebli.

STRATEGIA ORGANIZACJI I OTOCZENIE. Plan strategiczny wpływa na rodzaje rynków, na środowisko techniczne i na konkurencję. Są to elementy otoczenia, z którymi organizacja musi sobie radzić. Z kolei te elementy wywierają wpływ na stopień decentralizacji, jaki firma uzna za odpowiedni. Alfred Chandler stwierdził, że menedżerowie firm – takich jak Westinghouse i General Electric – wprowadzających na rynek nowe wyroby dzięki strategii badań i rozwoju, prowadzącej do dywersyfikacji wyrobów, wybierają strukturę zdecentralizowaną. Menedżerowie innych firm, działających w gałęziach przemysłu o rynkach łatwiejszych do prognozowania, mniej dynamicznych procesach produkcyjnych i bardziej stabilnych układach konkurencji, raczej woleli centralizować władzę.

Na przykład kilka lat temu Nobuhiko Kawamoto, prezes Honda Motor Company, w związku z niepokojącymi sygnałami dotyczącymi sprzedaży najlepiej się wówczas sprzedającego modelu Honda Accord, wziął bezpośredni udział w zarządzaniu pionem samochodowym Hondy (firma ma kilka pionów wyrobów)¹⁸. Posunięcie Kawamoty, zmierzające do skuteczniejszego wdrożenia do praktyki strategii Hondy dotyczącej samochodów, zwiększyło stopień centralizacji decyzji w firmie.

Natomiast menedżerowie AT&T zdecentralizowali podejmowanie decyzji w pionie kart kredytowych AT&T, napotykającym ostrą konkurencję na rynku takich kart. Pion kart AT&T ma strukturę koła wozu, z piastą, szprychami i zewnętrzną obręczą. Piastą jest klient (właśnie tak się go przedstawia na schemacie organizacyjnym). Funkcje przedsiębiorstwa (finanse, marketing, projektowanie techniczne) są szprychami. Zewnętrzna obręcz, utrzymująca całość, obejmuje naczelnego dyrektora i radę nadzorczą, którzy pilnują, żeby każdy pracownik miał pod ręką środki potrzebne do obsługi klientów. W takiej strukturze kierownicy pełnią rolę adwokatów i nauczycieli. Taka decentralizacja wydaje się właściwym sposobem reagowania na zmiany na rynku kart kredytowych¹⁹.

WIELKOŚĆ I TEMPO WZROSTU ORGANIZACJI. W miarę wzrostu wielkości i złożoności organizacji na ogół zwiększa się stopień decentralizacji. Im szybsze jest tempo wzrostu, tym bardziej jest prawdopodobne, że naczelne kierownictwo, przeciążone pracą, zostanie zmuszone do przyspieszenia delegowania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble.

INNE CECHY ORGANIZACJI. Zazwyczaj na stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych wpływają także wewnętrzne cechy organizacji. Ich przykładami są:

1. **Koszty i ryzyko związane z daną decyzją.** Kierownicy mogą niechętnie delegować uprawnienia do podejmowania decyzji, które mogą wywrzeć duży wpływ na funkcjonowanie poszczególnych jednostek lub organizacji jako całości. Taka ostrożność jest wyrazem troski o powodzenie zarówno firmy, jak i ich samych, gdyż delegujący uprawnienia do podejmowania decyzji nadal odpowiada za ich skutki.
2. **Indywidualne upodobania danego menedżera i jego zaufanie do podwładnych.** Niektórzy menedżerowie szczytą się swoją szczegółową

¹⁸ A Car is Born, "Business Week", 13 września 1993, s. 64–72.

¹⁹ N. Austin, *Reorganizing the Organization Chart*, "Working Woman", wrzesień 1993, s. 23–26.

znajomością wszystkiego, co się dzieje w obrębie ich zakresu odpowiedzialności („dobry kierownik wszystkiego dopatruje sam”). Inni szczerzą się tym, że z pełnym zaufaniem powierzają wszystko, co możliwe, swoim podwładnym.

3. **Kultura organizacji**. Wspólne normy, wartości i poglądy członków niektórych organizacji sprzyjają sprawowaniu ścisłej kontroli przez naczelne kierownictwo. Kultura innych organizacji sprzyja czemuś przeciwnemu. Historia danej organizacji przyczynia się do stworzenia jej obecnej kultury. Firma, która powoli rosła pod kierunkiem przywódcy o silnej osobowości, może się cechować bardzo scentralizowaną strukturą. Natomiast w firmie, która szybko się rozrasta w wyniku zakupu innych firm, istnieją lepsze możliwości akceptowania przez menedżerów większej samodzielności kierowników nowo nabytych jednostek.
4. **Umiejętności kierowników niższych szczebli**. Zagadnienie to może się stać błędnym kołem. Jeżeli nie deleguje się uprawnień, ponieważ menedżerowie nie mają zaufania do umiejętności swoich podwładnych, to ci nie będą mieli wielkich możliwości rozwijania takich umiejętności. Ponadto brak doskonalenia wewnętrznego wstrzyma pozyskanie i utrzymanie utalentowanych i ambitnych ludzi, co z kolei utrudni decentralizację.

kultura organizacji – zob.
rozdział 7

PROJEKTOWANIE ZADAŃ

Menedżerowie przekształcają swoje upodobania i decyzje dotyczące decentralizacji w decyzje dotyczące **projektowania zadań**. Projektowanie zadań jest instrumentem służącym do systematycznego wdrażania pożądanego stopnia decentralizacji, uznanego za potrzebny w świetle poprzednio omówionych warunków. Projektowanie zadań jest więc sposobem przekazywania pracownikom przez kierowników informacji o tym, jakie będą mieli możliwości sprawowania władzy i wykazywania się autorytetem.

Projektowanie zadań:
podział pracy danej
organizacji między
jej członków

SPOSOBY PROJEKTOWANIA ZADAŃ

Od wielu lat specjaliści zastanawiali się nad projektowaniem zadań. W istocie praktyka zarządzania początkowo często skupiała się na tym właśnie aspekcie organizacji. Z biegiem lat pojawiły się trzy różne podejścia do zagadnienia projektowania zadań: mechanistyczne, motywacyjne i biologiczne.

MECHANISTYCZNE PROJEKTOWANIE ZADAŃ. Weźmy pod uwagę pracę robotników fabrycznych pracujących przy linii montażowej. Od każdego z nich wymaga się wykonywania w kółko jednej lub dwóch prostych rzeczy, których można się łatwo nauczyć i które równie łatwo robić. Taka praca jest zgodna z mechanistycznym sposobem projektowania zadań, zainspirowanym na przełomie XIX i XX w. przez Fredericka W. Taylora, który systematycznie dążył do upraszczania i usprawniania pracy. Podobne prace nadal istnieją. Jest jednak sprawą otwartą, czy rzeczywiście dobrze służą interesom tych, którzy je wykonują. Z pracami, takimi jak sprzątanie stadionu po występach lub meczu bądź przycinanie trawy na uniwersyteckim trawniku, wiąże się bardzo niewielki autorytet. Występuje jedynie w odniesieniu do władzy eksperckiej.

Frederick W. Taylor –
zob. rozdział 2

MOTYWACYJNE PROJEKTOWANIE ZADAŃ. W miarę ujawniania się ograniczeń podejścia mechanistycznego badacze zaczęli poszukiwać sposobów doprowadzenia do większego zróżnicowania zadań i sprawienia, aby stawiały one większe wyzwania. J. Richard Hackman i inni wyróżnili pięć podstawowych cech zadań: zróżnicowanie umiejętności, samoistość zadania, znaczenie zadania, samodzielność i sprzężenie zwrotne²⁰. Cechy te przedstawiono w tablicy 13-3 i podano ich przykłady. Hackman twierdzi, że pracownicy, wykonujący odpowiedzialne, zrozumiałe dla nich zadania, mają wyższą motywację i są bardziej zadowoleni ze swojej pracy²¹. Ludzie, których praca wiąże się z dużym zróżnicowaniem umiejętności, z samoistością zadań i z ich znaczeniem, uważają swoją pracę za bardzo dla nich ważną. Duży stopień samodzielności powoduje, że robotnicy stają się bardziej odpowiedzialni za swoje działania. Informacje zwrotne zapewniają im pożyteczne zrozumienie ich konkretnych ról i funkcji. W im większym stopniu określone zadanie odznacza się wszystkimi pięcioma cechami, tym większe jest prawdopodobieństwo, że wykonująca je osoba będzie zadowolona i w wysokim stopniu motywowana.

Tablica 13-3

Cechy zadań w motywacyjnym projektowaniu zadań

CECHY	OPIS	DUŻY STOPIEŃ	MAŁY STOPIEŃ
<i>Zróżnicowanie umiejętności</i> — stopień, w jakim do wykonania przydzielonych zadań potrzeba różnych umiejętności i uzdolnień.	Wykonywanie różnych zadań, wymagających wysiłku umysłowego i jednoczesnego rozwijania umiejętności.	Projektant mody	Goniec
<i>Samoistość zadania</i> — stopień, w jakim praca wiąże się z ukończeniem możliwego do zidentyfikowania przedmiotu, projektu lub efektu innego rodzaju.	Pełnienie funkcji od początku do końca, umożliwiające wykazanie się konkretnym wynikiem.	Programista	Robotnik przy taśmie montażowej
<i>Znaczenie zadania</i> — stopień, w jakim zadanie wywiera wpływ na pracę lub życie innych osób w organizacji lub poza nią.	Zajmowanie się funkcją, która jest ważna dla dobrobytu, bezpieczeństwa, a nawet życia innych.	Kontroler ruchu powietrznego	Malarz pokojowy
<i>Samodzielność</i> — stopień, w jakim dana osoba ma swobodę w pracy i w programowaniu zadań oraz ustalaniu sposobów ich wykonania.	Odpowiedzialność za powodzenie lub niepowodzenie funkcji oraz możliwość planowania programu pracy, kontrolowania jakości itp.	Kierownik projektu	Kasjer w domu towarowym
<i>Sprzężenie zwrotne</i> — stopień, w jakim dana osoba uzyskuje konkretne informacje (pochwałę, naganę itp.) o skuteczności wykonywania przez nią zadań.	Dowiadывanie się o skuteczności swojej pracy w wyniku jasnej i bezpośredniej oceny przez przełożonego lub kolegów albo na podstawie samego wyniku pracy.	Zawodowy sportowiec	Strażnik

²⁰ J.R. Hackman, E.E. Lawler, *Employee Reactions to Job Characteristics*, "Journal of Applied Psychology", monografia 55, 1971, s. 269–286; J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Development of the Job Diagnostic Survey*, "Journal of Applied Psychology" 60, kwiecień 1975, nr 2, s. 159–170; *Improving Life at Work*, praca pod red. J.R. Hackmana i J.L. Suttle'a, Goodyear, Santa Monica, Kalifornia 1977, s. 130–131.

²¹ J.R. Hackman, *Work Design*, w pracy zbiorowej *Improving Life at Work*, jw., s. 128–130.

uppełnomocnienie – zob.
rozdział 2

Rozszerzanie pracy:

łączenie różnych operacji na podobnym szczeblu w jedno zadanie w celu urozmaicenia czynności wykonywanych przez poszczególnych robotników i zwiększenia w ten sposób ich motywacji i zadowolenia; oznacza zwiększenie zakresu zadań

Wzbogacanie pracy:

łączenie różnych operacji w przekroju pionowym organizacji w jedno zadanie w celu zapewnienia robotnikom większej autonomii i większego zakresu odpowiedzialności; oznacza zwiększenie głębi zadania

W ostatnich latach wiele wysiłku poświęcono na to, aby rutynowe prace sprawiały większe zadowolenie. Dokonano zmiany ich definicji w taki sposób, aby wiązały się z większą władzą z mocy prawa i władzą ekspercką. Termin „uppełnomocnienie” wyraźnie wskazuje, co menedżerowie starają się osiągnąć przy podejmowaniu decyzji o przeprojektowaniu zadań. Rozszerzanie pracy i jej wzbogacanie to dwa ze sposobów uppełnomocniania pracowników przy przeprojektowywaniu zadań.

Rozszerzanie pracy wywodzi się ze sposobu myślenia technologów. Chodzi o to, aby przerwać monotonię ograniczonej rutyny i cyklu pracy przez zwiększenie **zakresu zadań**. Łączy się rozmaite operacje w przekroju poziomym jednostki organizacyjnej, dając w ten sposób pracownikom więcej zadań do wykonania. Na przykład łączy się zadania wykonywane na dwóch lub więcej stanowiskach, aby przywrócić w pewnym stopniu poczucie integralności zadań.

Inna podstawowa strategia jest wynikiem zastosowania teorii motywacji. **Wzbogacanie pracy** przeciwdziała niezadowoleniu pracowników, zwiększając **głębokość** zadania. Łączy się rozmaite operacje w przekroju pionowym organizacji, przez co pracownicy mają większą samodzielność. Chodzi o to, żeby doprowadzić do większego poczucia odpowiedzialności robotników, pozwalając im ustalać własne tempo pracy, naprawiać własne błędy i określać, w jaki sposób najlepiej wykonywać rozmaite zadania. Można ich też zapraszać do udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących ich działań. W miarę coraz większych wyzwań stawianych przez zadania i coraz większego stopnia odpowiedzialności pracowników ich motywacja i entuzjazm również powinny wzrastać.

Robotników można też systematycznie przenosić z jednego stanowiska na inne w tej samej firmie, aby opanowali rozmaite umiejętności. Tego rodzaju **rotacja zadań** motywuje robotników przez stawianie im wyzwań oraz umożliwienie uczenia się nowych zawodów. Rotację można łączyć z rozszerzaniem i wzbogacaniem pracy.

Przykładem rozszerzania i wzbogacania pracy są zmiany wprowadzone w zakładach General Electric w Lynn w stanie Massachusetts. Peter Boglioni był operatorem obrabiarki określonego typu. Obecnie, w związku ze zmniejszaniem fabryki, wyszkolono go w obsłudze rozmaitych maszyn, tak że potrafi robić „części do silników lotniczych od początku do końca”²². Jest to przykład rozszerzania pracy. Innym skutkiem decyzji dotyczących zmniejszania fabryki jest to, że Boglioni i jego koledzy operatorzy pracują w „komórkach”, czyli jednostkach, nie mających oficjalnych kierowników. „Robotnicy kierują pracą i proszą o pomoc jedynie w razie pojawienia się problemów”²³. Boglioni i jego koledzy uzyskali większą władzę liniową, co rozszerza i jednocześnie wzbogaca ich działalność.

ERGONOMICZNE PROJEKTOWANIE ZADAŃ. Zupełnie nowym sposobem projektowania zadań jest projektowanie ergonomiczne, zmierzające do systematycznego zapewniania maksymalnego bezpieczeństwa pracy. Jednym z przykładów zastosowania ergonomii jest rozwiązanie wprowadzone w restauracjach sieci Hardee.

Niektórzy z pracowników działu usuwania kości w Hardee’s Food zaczęli narzekać na ból nadgarstków po długim dniu pracy. Badania lekarskie wykazały, że pracownicy cierpieli na syndrom zapalenia nadgarstka, o objawach zbliżonych do artretyzmu, będący wynikiem wielokrotnie powtarzanych ruchów nadgarstka. Syndrom ten może powodować trudny do zniesienia ból. Można mu jednak zapobiegać. Kierownictwo Hardee szybko zleciło ergonomiczne badania warunków pracy narażonych na to robotników. Badania wykazały możliwość podjęcia rozmaitych

²² P.T. Kilborn, *An American Workplace, After the Deluge*, “New York Times”, 5 września 1993, cz. 3, s. 1.

²³ Tamże, s. 4.

działań prowadzących do zmniejszenia liczby wypadków wystąpienia syndromu. Co najważniejsze, zaproponowane usprawnienia były proste, tanie i skuteczne. Susan Werner, dyrektor do spraw ryzyka w firmie Hardee, powiada: „Rozpoczęliśmy od sformalizowanego programu ostrzenia noży, aby zapewnić naszym pracownikom zminimalizowanie wysiłku przy krojeniu lub nacinaniu wyrobu. Indywidualne stanowiska robocze dostosowaliśmy do wzrostu poszczególnych pracowników”²⁴.

Syndrom zapalenia nadgarstka często występuje też u pracowników biurowych, szczególnie tych, którzy wiele czasu poświęcają pracy przy klawiaturze komputera. Na ogół udaje się całkowicie zlikwidować problem dzięki wprowadzeniu drobnych usprawnień, jak podwyższenie albo obniżenie klawiatury, dostarczenie odpowiedniejszego krzesła lub nakazanie pracownikom korzystania z okresowych przerw.

W zagadnieniach ergonomicznych, oprócz względów finansowych i wydajności pracy, trzeba też brać pod uwagę względy etyczne. Dotyczą one zastanawiania się pracodawcy nad tym, jak pilnie i energicznie zajmować się kwestią wpływu stanowiska roboczego na zdrowie i samopoczucie pracowników.

Zastosowania ergonomii zyskują na popularności, zwłaszcza w związku z obowiązującymi ustawami, na przykład dotyczącymi zatrudniania w firmach osób niepełnosprawnych. Zgodnie z prawem kierownictwo jest zobowiązane do wprowadzania rozsądnych udogodnień; umożliwiających osobom niepełnosprawnym podejmowanie pracy. Również narastająca troska o ochronę zdrowia pracowników i ograniczanie wydatków medycznych zwiększyła zainteresowanie ergonomią.

Poza rok 2000

REGUŁY I SAMOKRYTYCZNE ZARZĄDZANIE

W „Wall Street Journal” ukazał się artykuł Mary Baechler pod przyciągającym uwagę tytułem: „Tom Peters zniszczył moje życie”²⁵. Po wysłuchaniu jednej z pogadanek Petersa na temat doskonałej obsługi klientów Mary Baechler, prezes firmy produkującej dziecinne wózki spacerowe, zajęła się sprawdzaniem, jak jest obsługiwana jako klientka oraz jak ona sama i jej pracownicy obsługują klientów firmy. Coraz mniej jej się podobało to, co widziała; zaczęła więc w inny sposób zarówno robić zakupy, jak i zarządzać firmą. Z czasem jej poprzednie zwyczajowe sposoby postępowania „znikły, zostały zniszczone”; jej dotychczasowe wygodne metody działania zostały zastąpione innymi, bardziej skutecznymi.

Baechler dołącza do Petersa i coraz liczniejszych menedżerów i teoretyków, którzy wzywają, aby członkowie organizacji najpierw od nowa przemyśleli swoje stosunki z klientami, a następnie, aby przemyslenia te stały się trwałą częścią ich praktyki organizacyjnej. Propagują oni zarządzanie przez namiętną samokrytykę²⁶.

Baechler i Peters zwracają nam uwagę na tradycyjne podejście do stosunków z klientami, zgodnie z którym sprzedawcy zachowują się tak, jak gdyby mieli władzę nad nabywcami. Występują charakterystyczne objawy takiej

²⁴ S.M. Werner, *Ask a Risk Manager: It's Become a Buzzword, but Ergonomics Can Be a Valuable Safety Tool*, „Business Insurance”, 12 października 1992, s. 30.

²⁵ M. Baechler, *Tom Peters Ruined My Life*, „Wall Street Journal”, 25 października 1993, s. A20.

²⁶ T. Peters, N. Austin, *A Passion for Excellence*, Random House, Nowy Jork 1985; T. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1992.



postawy. Jeżeli ktoś rzuca nam w twarz: „Takie są zasady obowiązujące w naszej firmie” jak to zrobił sprzedawca wobec Mary Baechler, to usiłuje zdobyć nad nami władzę. Jeżeli ktoś na naszą nietypową prośbę odpowiada: „Gdybyśmy to zrobili dla pana, musielibyśmy to robić dla wszystkich (a przecież tak nie możemy)”, to jesteśmy świadkami traktowania reguł i przepisów jako celu samego w sobie. Jak wskazują Baechler i Peters, tego rodzaju reakcje są przeszkodami we wzajemnie korzystnych transakcjach między sprzedającymi i kupującymi. Wykorzystywanie władzy w taki sposób przeszkadza w obiecujących transakcjach.

Alternatywnym sposobem postępowania jest zadawanie sobie przez kierowników i pracowników pytania: „A co stałoby się, gdybyśmy inaczej to zrobili dla tej osoby, dla następnej i jeszcze następnej?”. Dzięki temu kierownicy i pracownicy mogą krytycznie ocenić własne reguły postępowania. Jest to równoznaczne z zadawaniem pytania: „Dlaczego postępujemy według tych reguł?”. Z pewnością wszystkie organizacje muszą postępować zgodnie z ustalonymi procedurami i zasadami postępowania. Baechler i Peters proponują jednak, żeby kierownicy i pracownicy dokładnie przemyśleli skutki reguł, które stosują wobec klientów. Jeżeli będą systematycznie tak postępować, prawdopodobnie także i ich złe nawyki ulegną „zniszczeniu”.

Baechler informuje, że nowy układ partnerskich stosunków jej samej i jej pracowników z klientami doprowadził do nowego podziału władzy z mocy prawa i władzy eksperckiej w całej organizacji:

„Co moja firma robi po nowemu w porównaniu z tym, co robiliśmy, zanim Tom Peters nas zainspirował? Każdy w firmie może wstrzymać produkcję, jeżeli uważa, że występuje w niej jakaś usterka. Pracownik może wysłać wózek za pośrednictwem Federal Express (za 87 USD), jeżeli uważa, że nie dotrzymaliśmy ustalonych terminów dostawy. Niezależnie od dożywotniej gwarancji na ramy i rocznej gwarancji na kółka, nasi ludzie z obsługi klientów mogą robić wszystko, co trzeba, w granicach 300 USD, aby zadowolić klienta (z uwagą pilnujemy kosztów, możemy więc tak postępować)”²⁷.

Baechler i jej współpracownicy dzielą się władzą w swoim „inteligentnym przedsiębiorstwie”, jak James Brian Quinn określa organizacje nastawione przede wszystkim na obsługę klientów. Dla Quinna nowe „inteligentne przedsiębiorstwa” kojarzą się z ponownym rozważeniem kwestii władzy i autorytetu:

„We wszystkich inteligentnych przedsiębiorstwach konieczne jest oderwanie się od tradycyjnego myślenia o liniach podporządkowania, od struktur jednoosobowego kierownictwa, od centrali jako siły kierującej i niższych szczebli służących jedynie jako instrumenty przekazywania mądrości płynącej z góry”²⁸.

Zwracamy uwagę na to, jak jesteśmy obsługiwani jako klienci i jak sami ich obsługujemy. Być może nasze życie ulegnie „zniszczeniu” na lepsze!

²⁷ M. Baechler, jw.

²⁸ J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise, A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, Nowy Jork 1992, s. 172.

PODSUMOWANIE

1. Omówić władzę i autorytet formalny.

Zarówno kierownikom, jak i pracownikom potrzebne są zaprojektowane przez menedżerów reguły wzajemnego oddziaływania w strukturach organizacyjnych. W nowoczesnej praktyce zarządzania podstawę takich reguł stanowi władza, w tym władza przekształcona w autorytet formalny. Struktury organizacyjne nie „rządzą się same”. To ludzie korzystają z władzy, aby kierować wzajemnymi zależnościami i doprowadzać do realizowania zamierzeń organizacji.

2. Wyjaśnić, w jaki sposób sprawowanie władzy wiąże się z historią kultury.

Władza jest zjawiskiem wykraczającym daleko poza organizację. Korzystanie z władzy i jej nadużywanie, obecnie i w przeszłości, jest ważnym aspektem każdej kultury. W USA centralne instytucje polityczne zostały tak zaprojektowane, aby władza państwowa nie mogła być nadużywana. I nadal funkcjonują na tej zasadzie.

3. Wymienić i objaśnić pięć źródeł władzy.

Władza ma wiele źródeł. Do najczęściej spotykanych należy władza: nagradzania, wymuszania, z mocy prawa, ekspercka i odniesienia. W sprawowaniu władzy kierownicy mogą przyjmować wobec pracowników postawę dominacji-podporządkowania albo też mogą się posługiwać bardziej pozytywnym stylem, opartym na trosce o cele grupowe oraz na zachęcaniu i wspieraniu pracowników. *Władza nagradzania* wynika z możliwości przyznawania nagrody za wykonywanie poleceń lub za osiąganie wymaganego poziomu wydajności. *Władza wymuszania* wynika z możliwości karania za niespełnienie wymagań. *Władza z mocy prawa* istnieje wtedy, gdy osoba, na którą wywiera się wpływ, uznaje, że wywierający wpływ ma do tego prawo. *Władza ekspercka* wynika z przekonania lub wiary, że wywierający wpływ ma wiedzę ekspercką lub specjalistyczną w określonej dziedzinie, której brakuje temu, na kogo wywiera się wpływ. *Władza odniesienia* wynika z pragnienia osoby, która się władzy poddaje, utożsamiania się lub naśladowania osoby, która tą władzą dysponuje.

4. Omówić dwa główne poglądy na kwestię autorytetu formalnego.

Autorytet formalny jest pewną postacią władzy sprawowanej przez niektórych ludzi w organizacji. Uzasadnienie dysponowania taką władzą przez poszczególnych ludzi jest przedmiotem wielu dyskusji. Z klasycznego punktu widzenia autorytet formalny jest legalnym prawem przysługującym kierownikowi, któremu pracownicy mają obowiązek się podporządkować. Z punktu widzenia teorii przyzwolenia to pracownicy uprawnniają, albo nie, autorytet formalny.

5. Porównać i przeciwstawić władzę liniową, sztabową i funkcjonalną.

Władza w organizacjach ma postać liniową, sztabową i funkcjonalną. *Stanowiska liniowe* można zdefiniować jako takie, które są bezpośrednio odpowiedzialne za osiągnięcie celów organizacji. *Stanowiska sztabowe* udzielają stanowiskom liniowym porad i świadczą usługi na ich rzecz. *Władza*

funkcjonalna jest odmianą władzy sztabowej, łączącej się w niektórych wypadkach z władzą liniową.

6. Omówić zalety delegowania uprawnień, przyczyny niechęci kierowników do delegowania i wytyczne, które mogą ułatwić skuteczne delegowanie.

Władza ulega w organizacjach podziałowi w wyniku kierowniczego procesu decyzyjnego, noszącego nazwę delegowania uprawnień decyzyjnych. Jest ono konieczne do zapewnienia sprawnego funkcjonowania każdej organizacji. Delegowanie umożliwia kierownikom zwiększenie własnego zakresu odpowiedzialności, stwarza pracownikom możliwości rozwoju, często przyspiesza podejmowanie decyzji oraz prowadzi do lepszych decyzji. Przyjęty zakres delegowania uprawnień wyznacza stopień względnej decentralizacji lub względnej centralizacji władzy naczelnego kierownictwa. Decentralizacja lub centralizacja zależą od tego, co się dzieje w otoczeniu organizacji, od preferencji menedżerów dotyczących sprawowania przez nich kontroli i od tego, jakie są umiejętności ludzi w organizacji.

Aby skutecznie delegować uprawnienia, menedżerowie muszą zdecydować, które zadania można delegować i komu należy je przydzielać, a po przydzieleniu zadania zapewnić środki i – w razie potrzeby – dokonać interwencji oraz stworzyć system sprzężeń zwrotnych.

7. Porównać główne kierunki projektowania zadań i rolę, jaką odgrywa w nich sprawowanie władzy.

Przy projektowaniu zadań dla każdego stanowiska w strukturze organizacyjnej uwzględnia się władzę. W ostatnich latach występuje tendencja do zwiększania władzy pracowników w wyniku rozszerzania i wzbogacania pracy. Upelnomocnienie pracowników umożliwia wykorzystanie ważnego zasobu organizacji, jakim są zasoby ludzkie. Z biegiem lat ukształtowały się trzy podejścia do projektowania zadań: mechanistyczne, motywacyjne i ergonomiczne.

8. Wyjaśnić, dlaczego władza może niekiedy przeszkadzać we wdrażaniu strategii i obsłudze klientów.

Reguły są zasadniczymi ustaleniami, wykorzystywanymi przez ludzi do działania i do wzajemnych oddziaływań w organizacjach. Jednakże reguły mogą się usztywniać, przeszkadzając w planach strategicznych i obsłudze klientów. Nowe kierunki w zarządzaniu kładą nacisk na większą samokrytykę menedżerów, dotyczącą tworzonych i przestrzeganych przez nich reguł. Te nowe kierunki akcentują raczej skutki przestrzegania reguł organizacyjnych, a nie ich liczbę, zasięg i znajomość.

PYTANIA KONTROLNE

1. Wymień pięć źródeł czy podstaw władzy, opisanych przez Frencha i Ravena. Podaj przykład sprawowania przez kierowników każdego z tych rodzajów władzy.
2. Co to są „dwa oblicza władzy” opisane przez McClellanda?
3. Jakie są dwa główne poglądy na autorytet? Jak każdy z nich mógłby wpłynąć na postawę i zachowanie kierownika wobec pracowników?
4. Co to jest „strefa obojętności”?

5. Na czym polega różnica między stanowiskami liniowymi a sztabowymi?
6. Co to znaczy „funkcjonalna władza sztabu”?
7. Jakie są zalety delegowania uprawnień? Opisz główne wskazówki dotyczące skutecznego delegowania.
8. W jaki sposób wiążą się ze sobą decentralizacja i delegowanie uprawnień?
9. Jakie czynniki wywierają wpływ na stopień decentralizacji organizacji?
10. Jaki jest cel rozszerzania pracy i wzbogacania pracy?

KLUCZOWE TERMINY

Władza
Władza nagradzania
Władza wymuszania
Władza z mocy prawa
Władza ekspercka
Władza odniesienia
Autorytet

Władza liniowa
Władza sztabowa
Władza funkcjonalna
Delegowanie
Projektowanie zadań
Rozszerzanie pracy
Wzbogacanie pracy

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 przedstawić ogólny pogląd na proces gospodarowania zasobami ludzkimi;
- 2 wymienić i opisać rozmaite sposoby rekrutacji;
- 3 wyjaśnić siedmioetapowy proces zatrudniania;
- 4 dokonać rozróżnienia między programami szkolenia i doskonalenia oraz podać ich przykłady;
- 5 omówić istotne zagadnienia związane z decyzjami o awansowaniu, przenoszeniu, degradowaniu i zwalnianiu pracowników;
- 6 wyjaśnić, na czym polega wzajemne oddziaływanie gospodarki zasobami ludzkimi i strategii organizacji.

STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE W KORPORACJI SONY

Akio Morita, założyciel korporacji Sony, twierdzi, że w powodzeniu japońskich firm w ogóle, a Sony w szczególności, nie ma żadnej magii¹. Tajemnicą ich powodzenia jest po prostu sposób, w jaki traktują swoich pracowników. W swojej biografii *Made in Japan* Morita powiada:

„Najważniejszą misją japońskiego menedżera jest nawiązanie zdrowych stosunków z pracownikami, stworzenie rodzinnej atmosfery – poczucia wspólnoty. Przedsiębiorstwa, które odnoszą największe sukcesy w Japonii, to te, które zdołały doprowadzić do poczucia wspólnoty losu u wszystkich pracowników, zarówno u tych, których Amerykanie określają mianem siły roboczej, jak i u menedżerów i akcjonariuszy”².

Kiedy Morita był przewodniczącym rady nadzorczej Sony, podkreślał wobec nowych pracowników, że każdy z nich powinien dążyć do zdobywania szczęścia w swojej pracy i samodzielnie podjąć decyzję, czy ma spędzić resztę swojego życia zawodowego w Sony.

W Sony jest niewiele dostrzegalnych różnic między kierownictwem a siłą roboczą. Chociaż autorzy piszący o zarządzaniu niekiedy malują zbyt różowy obraz stosunków między kierownictwem a robotnikami w Japonii, to w Sony kierownictwo rzeczywiście wyznaje pogląd, że pracowników należy traktować jak kolegów i pomocników, a nie jedynie jak narzędzie do osiągania zysku. Morita przyznaje, że inwestorzy są ważni, ale ich stosunki z przedsiębiorstwem są jedynie **przejściowe**. Pracownicy są **ważniejsi**, bo stanowią **trwałą** część przedsiębiorstwa, tak jak jego zarząd.

W zamian za okazywaną pracownikom lojalność Morita oczekiwał lojalności z ich strony. Zachęcał ich jednak nie tylko do poświęcania wysiłków na rzecz firmy, ale także do kwestionowania poglądów kierownictwa. Duże znaczenie, jakie Morita przypisywał lojalności, w części wynikało z jego doświadczeń z amerykańskimi menedżerami i robotnikami. W początkowym okresie korporacja Sony zatrudniała wielu pracowników amerykańskich, aby sprostać dużemu popytowi na jej wyroby. Moritą wstrząsnęła brutalna rada jednego z jego amerykańskich współpracowników, dotycząca pracownika, który stwarzał problemy: „Wyrzuć go”. Morita był też równie zdumiony, kiedy pewnego dnia amerykański pracownik wszedł do jego biura i oświadczył, że odchodzi z firmy do jednego z jej konkurentów, który zaproponował mu dwukrotnie wyższe wynagrodzenie.

Pod rządami Mority cały proces rekrutacji, doboru, szkolenia i oceny pracowników zbudowano na założeniu, że pracownicy są najcenniejszą częścią przedsiębiorstwa. To prawda, że polityka prowadzona przez Moritę – zwłaszcza koncepcja dożywotniej pewności zatrudnienia – nie jest tak typowa dla japońskich przedsiębiorstw, jak to niegdyś wmawiano Amerykanom. W istocie badania przeprowadzone ostatnio przez rząd japoński wykazały, że jedynie 29% wszystkich japońskich robotników w wieku od 20 do 29 lat zamierzało pozostać u jednego pracodawcy przez cały okres swojego zatrudnienia.

¹ W opisie tym korzystano z następujących źródeł: Akio Morita i in., *Made in Japan*, Akio Morita i Sony, WNT, Warszawa 1996; J. Kotkin, *Japan's New Face*, „INC.”, październik 1990; T. Peters, *Goal of Employment Security for a Lifetime Is Out of Sync with the Times*, „Chicago Tribune” 1 października 1990, cz. 4, s. 6; M. Schulhof, *Sony's American Ninja*, „Forbes”, 7 grudnia 1992, s. 50–51; P. Helou, *Michael P. Schulhof*, „Chief Executive”, maj 1993, s. 18–20; J. Smith Bers, *On-Site Dining Fattens Company Coffers*, „Facilities Design & Management”, październik 1992, 50–57.

² Akio Morita i in., jw., s. 115.

To jednak nie oznacza, że amerykańscy menedżerowie nie mogą się wiele nauczyć z filozofii Mority. W istocie koncepcje Mority stanowią podstawę tego, co autor prac o zarządzaniu, Tom Peters, przedstawia jako nowy, bardziej realistyczny pakt między pracodawcą i pracownikiem: pracownicy zobowiążą się do przyczyniania się w miarę swoich możliwości do realizacji celów firmy, a w zamian firma zapewni pracownikom możliwości rozwijania i doskonalenia ich umiejętności. Oczywiście, mają prawo odejść i sprzedać te umiejętności innemu pracodawcy, ale – zakładając idealną sytuację – perspektywa dalszego uczenia się i dobrej pracy spowoduje, że pozostaną w firmie, stając się zarówno lojalniejszymi, jak i wydajniejszymi pracownikami.

Filozofię tę przekazano licznym menedżerom Sony. Na przykład Norio Ohga, obecny prezes i dyrektor naczelny Sony, udowodnił, że podziela stosunek Mority do pracowników. Michael P. Schulhof, szef filii Sony zajmującej się rozrywką i najwyższy w firmie rangą menedżer niejapońskiego pochodzenia, z uznaniem wspomina udział, jaki Morita i Ohga mieli w jego rozwoju: „Z jakiegoś powodu coś we mnie spostrzegli 20 lat temu. Poświęcili sporo czasu i uwagi, aby nauczyć mnie swojej filozofii. Dużo czasu przeznaczali też na to, bym zrozumiał, dlaczego podejmowali niektóre decyzje”³.

Powodzenie Sony stanowi potwierdzenie poglądów Mority, że najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy oddają jej swoją pracę, talenty, zdolności twórcze i energię. Jest zatem logiczne, że do najważniejszych zadań kierownika zalicza się dobór, szkolenie i doskonalenie ludzi, którzy najlepiej przyczynią się do osiągnięcia celów organizacji.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi (GZL):
funkcja kierownicza obejmująca rekrutację, dobór, szkolenie i doskonalenie członków organizacji

W tym rozdziale zapoznamy się z **gospodarowaniem zasobami ludzkimi (GZL)** – funkcją kierowniczą polegającą na rekrutacji, doborze, szkoleniu i doskonaleniu członków organizacji przez menedżerów. Zaczynamy od omówienia tradycyjnych poglądów na gospodarowanie zasobami ludzkimi i od wskazania, w jaki sposób może ono zapewnić organizacji ciągły dopływ wykwalifikowanych pracowników, zaspokajający jej potrzeby. Wskażemy następnie, dlaczego naciski otoczenia powodują konieczność koordynacji gospodarki zasobami ludzkimi i strategii.

PROCES GOSPODAROWANIA ZASOBAMI LUDZKIMI: POGLĄD TRADYCYJNY

Gospodarowanie zasobami ludzkimi jest funkcją sztabową. Kierownicy GZL doradzają kierownikom liniowym w całej organizacji. Ponadto firma może od czasu do czasu potrzebować większej albo mniejszej liczby kierowników i pracowników. Dlatego też GZL jest procesem ciągłym, zmierzającym do zapewnienia organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach, wtedy kiedy będą potrzebni. Funkcja GZL jest szczególnie ważna przy występującej obecnie tendencji do zmniejszania organizacji.

Proces GZL, przedstawiony na rysunku 14-1, obejmuje siedem podstawowych czynności.

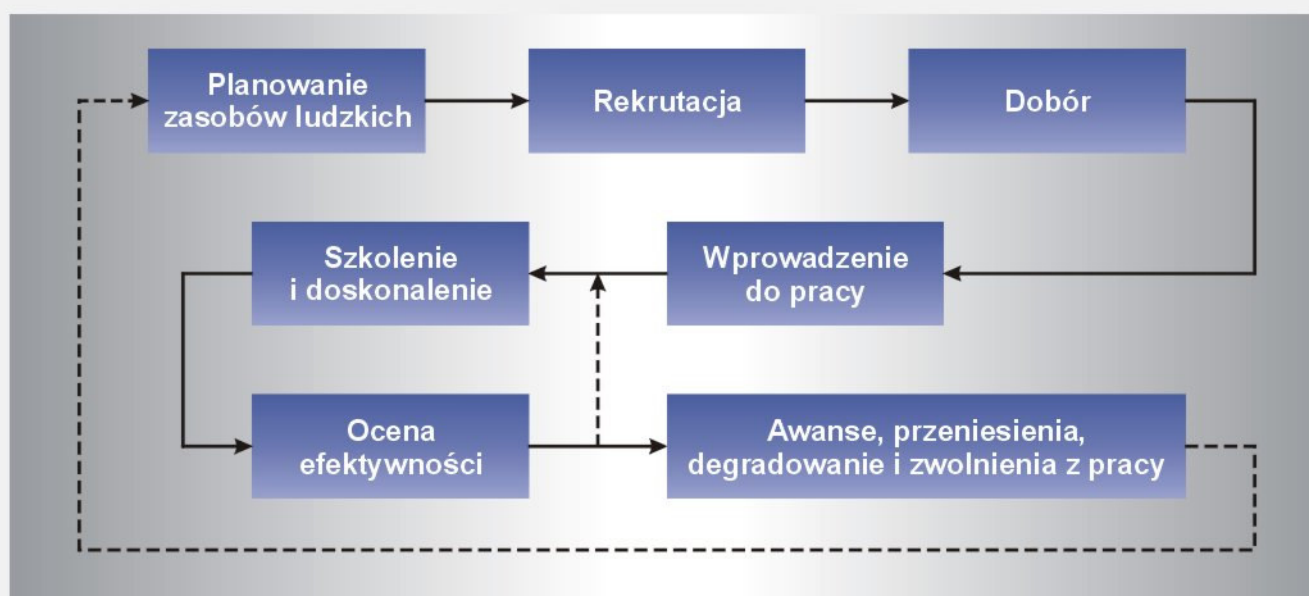
1. **Planowanie zasobów ludzkich** służy ciągłemu i odpowiedniemu zaspokajaniu potrzeb kadrowych. Następuje to przez analizę: (a) czynników wewnętrznych, takich jak istniejące i przewidywane potrzebne umiejętności pracowników, wakaty, rozbudowa bądź zmniejszanie działów; (b) czynników zewnętrznych, na przykład rynku pracy. Korzystanie z komputerów do tworzenia i

³ P. Helou, jw., s. 20.

utrzymywania zbiorów informacji o wszystkich pracownikach znacznie usprawniło planowanie zasobów ludzkich w organizacjach.

2. **Rekrutacja** służy do stworzenia puli kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich. Kandydatów zazwyczaj poszukuje się za pomocą ogłoszeń w prasie i w czasopismach fachowych, agencji pośrednictwa pracy, przekazywanych ustnie informacji lub podczas spotkań na uczelniach.
3. **Dobór** wiąże się z zapoznaniem się z wypełnionymi formularzami podań i życiorysami, przeprowadzaniem rozmów kwalifikacyjnych i testów oraz sprawdzeniem referencji. Celem tych czynności jest ocena i wstępny wybór kandydatów do pracy. Kandydaci są następnie przedstawiani kierownikom, którzy dokonają ostatecznego wyboru i podejmą decyzję o zatrudnieniu.

Rysunek 14-1 Proces GZL w organizacji



4. **Wprowadzenie do pracy** ma na celu pomoc nowo przyjętym pracownikom w bezkonfliktowym dostosowaniu się do organizacji. Nowo zatrudnionych przedstawia się ich kolegom, zaznajamia z obowiązkami oraz informuje o kulturze organizacji, zasadach jej polityki i oczekiwanych zachowaniach pracowników.
5. **Szkolenie i doskonalenie** zmierza do tego, aby pracownicy w większym stopniu przyczyniali się do zapewnienia efektywności organizacji. Szkolenie służy zwiększeniu umiejętności potrzebnych do obecnie wykonywanej pracy. Natomiast programy doskonalenia mają przygotować pracowników do awansu.
6. **Ocena efektywności** – to czynność polegająca na porównaniu wyników pracy danego pracownika z normami lub celami ustalonymi dla zajmowanego przez niego stanowiska, a następnie – na odpowiedniej rekompensacie. Niska efektywność może wskazywać na konieczność podjęcia działań korygujących, na przykład dodatkowe szkolenie, przeniesienie na niższe stanowisko (degradację) lub zwolnienie z pracy. Wysoka efektywność może zasługiwać na nagrodę, taką jak podwyżka płacy, premia albo awans. Chociaż oceny dokonuje bezpośredni przełożony danego pracownika, dział GZL ponosi

odpowiedzialność za współpracę z kierownikami wyższych szczebli przy ustalaniu zasad przeprowadzania wszystkich ocen efektywności.

7. **Awanse, przeniesienia, degradowanie i zwolnienia z pracy** wynikają z przydatności danego pracownika dla organizacji. Ludzi pracujących efektywnie można awansować lub przenosić, aby ułatwić im rozwijanie umiejętności, zaś tych, których efektywność jest niska, można przenieść na niższe lub mniej ważne stanowisko, a nawet zwolnić z pracy. Każda z tych możliwości znajduje odbicie w planowaniu zasobów ludzkich.

PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH

Planowanie zasobów ludzkich:
planowanie służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem zarówno czynników wewnętrznych, jak i czynników otoczenia

Potrzeba **planowania zasobów ludzkich** może nie być widoczna na pierwszy rzut oka. Jednakże organizacja nie planująca swoich zasobów ludzkich może się przekonać, że ani skutecznie nie zaspokaja potrzeb kadrowych, ani nie realizuje ogólnych celów. Na przykład firma produkcyjna może dążyć do zwiększenia wydajności przez zainstalowanie nowych urządzeń automatycznych, ale jeżeli nie zacznie zatrudniać i szkolić operatorów **przed** zainstalowaniem tych urządzeń, to mogą one pozostawać bezczynne całymi tygodniami, a nawet miesiącami. Planowanie zasobów ludzkich jest dzisiaj zadaniem trudnym w świetle coraz bardziej konkurencyjnego otoczenia, przewidywanych niedoborów siły roboczej, zmian demograficznych i nacisków ze strony państwa na ochronę zarówno pracowników, jak i środowiska naturalnego.

Praca działu GZL może w różny sposób wywierać wpływ na działalność całej organizacji w zależności od tego, na jakich celach firma skupia uwagę.

PROCEDURY PLANISTYCZNE

Planowanie zasobów ludzkich obejmuje cztery podstawowe aspekty: (1) **planowanie przyszłych potrzeb kadrowych organizacji** przez ustalanie, ilu będzie potrzebnych ludzi i z jakimi umiejętnościami, (2) **planowanie zapewnienia równowagi w przyszłym składzie osobowym** przez porównanie liczby potrzebnych pracowników z liczbą obecnie zatrudnionych, którzy zapewne pozostaną w organizacji, co prowadzi do (3) **planowania rekrutacji lub zwolnień pracowników** i (4) **planowania doskonalenia pracowników**, aby zapewnić organizacji stały dopływ doświadczonych i kompetentnych kadr. Jest to ważny aspekt planowania, ponieważ – jak przedstawimy dalej – rekrutacja wewnętrzna ma wiele zalet.

Skuteczność działania kierowników odpowiedzialnych za planowanie zasobów ludzkich zależy od uwzględnienia przez nich dwóch głównych czynników. Pierwszym są potrzeby organizacji dotyczące zasobów ludzkich. Na przykład strategia wzrostu wewnętrznego oznacza konieczność zatrudnienia dodatkowych pracowników. Natomiast kupno innych firm i fuzje zapewne będą oznaczać, że organizacja musi zaplanować redukcje, gdyż fuzje zazwyczaj prowadzą do dublowania lub nakładania się prac, które mogłyby być efektywniej wykonane przy mniejszej liczbie pracowników.

Drugim czynnikiem wymagającym uwzględnienia jest ogólna sytuacja ekonomiczna w przyszłości. Rozkwit gospodarczy może zachęcać do rozbudowy firmy, co zwiększy zapotrzebowanie na pracowników. Jednakże ten sam rozkwit gospodarczy może prowadzić do zmniejszenia bezrobocia, utrudniając nabór i podwyższając koszty przyciągnięcia wykwalifikowanych pracowników. Z podobnymi problemami stykają się organizacje zmierzające do rozszerzania działalności za granicą.

Firmy coraz częściej się zmniejszają albo restrukturyzują i rekonstruuja. Wobec konieczności zwalniania pracowników menedżerowie wielu firm podejmują

nadzwyczajne działania, aby pomóc swoim byłym pracownikom znaleźć nową pracę. Na przykład AT&T zamieszczał w gazetach ogłoszenia, reklamując innym firmom swoich zbędnych pracowników i ich kwalifikacje.

REKRUTACJA

Rekrutacja:
przygotowanie puli
kandydatów do pracy
zgodnie z planem
zasobów ludzkich

Celem **rekrutacji** jest zebranie dostatecznie dużej grupy kandydatów, spośród których kierownicy będą mogli wybrać potrzebnych im wykwalifikowanych pracowników. Na przykład Sony wciąż poszukuje najbardziej uzdolnionych inżynierów, nie ustalając z góry, gdzie zostaną przydzieleni, a także dobiera ludzi na konkretne stanowiska w firmie.

OPISY STANOWISKA PRACY I STANOWISKA KIEROWNICZEGO

Opis stanowiska pracy:
pisemny opis stanowiska
niekierowniczego
uwzględniający tytuł
służbowy, obowiązki
i zakres odpowiedzialności
związany z tym
stanowiskiem oraz jego
usytuowanie w schemacie
organizacyjnym

**Opis stanowiska
kierowniczego:**
pisemny opis stanowiska
kierowniczego,
uwzględniający tytuł
służbowy, obowiązki
i zakres odpowiedzialności
związany z tym
stanowiskiem oraz jego
usytuowanie w schemacie
organizacyjnym

Specyfikacja zatrudnienia:
pisemny opis wykształcenia,
doświadczenia
i umiejętności potrzebnych
do sprawnego
wykonywania zadań
na danym stanowisku

Przed przystąpieniem do rekrutacji werbownicy muszą mieć jasny pogląd na czynności i odpowiedzialność związaną ze stanowiskiem, które ma zostać obsadzone. W procesie rekrutacji zatem jednym z pierwszych działań jest analiza pracy. Po przeanalizowaniu danej pracy do schematu organizacyjnego dołącza się pisemny opis jej treści oraz miejsca, gdzie się ją wykonuje. Opis ten nosi nazwę bądź **opisu stanowiska pracy**, bądź **opisu stanowiska kierowniczego**. Każde stanowisko w schemacie organizacyjnym zostaje przedstawione z wymienieniem tytułu służbowego, obowiązków i zakresu odpowiedzialności. Na przykład opis taki może mieć następującą treść: „Kierownik sprzedaży: do jego obowiązków należy zatrudnianie, szkolenie i sprawowanie nadzoru nad niewielkim zespołem handlowców oraz kierowanie działem sprzedaży; odpowiada za wykonanie zadań działu; podlega dyrektorowi zakładu”.

Po dokonaniu opisu stanowiska opracowuje się odpowiadającą mu specyfikację zatrudnienia (specyfikację stanowiska). **Specyfikacja zatrudnienia** określa niezbędne wykształcenie, doświadczenie i umiejętności, jakie są potrzebne do efektywnej pracy na danym stanowisku. Specyfikacja zatrudnienia kierownika sprzedaży może być następująca: „Na stanowisku potrzebna jest osoba z dyplomem magistra zarządzania; pięć lat doświadczenia w pionie sprzedaży i dwa lata na stanowisku kierowniczym; osoba energiczna, o wysokiej motywacji, umiejąca pracować z ludźmi”.

ŹRÓDŁA REKRUTACJI

Rekrutacja następuje na **rynku pracy**, czyli wśród zbioru dostępnych ludzi, mających kwalifikacje potrzebne do zajęcia wolnych stanowisk pracy. Rynek pracy ulega z czasem zmianom, reagując na czynniki otoczenia (zewnętrzne).

Źródła rekrutacji zależą od dostępności na danym terenie odpowiednich ludzi, a także od charakteru stanowisk do obsadzenia. Możliwość przeprowadzenia rekrutacji pracowników często zależy w równym stopniu od reputacji danej organizacji i atrakcyjności jej lokalizacji, jak i od atrakcyjności konkretnej propozycji pracy. Jeżeli na miejscowym rynku nie ma ludzi o odpowiednich umiejętnościach, być może trzeba ich przyciągnąć z innych miejscowości lub też z konkurencyjnych organizacji.

Federal Express ma 25 ośrodków rekrutacyjnych w całym kraju, w których dokonuje się wstępnej selekcji kandydatów. Często korzysta się z pomocy tzw. **werbownika koleżeńskiego** (peer recruiter) – kogoś mającego praktyczne doświadczenie w takim rodzaju pracy, do jakiego poszukuje się kandydatów. System ten przynosi podwójną korzyść: kandydat styka się bezpośrednio z typem osoby

nadającej się do danej pracy, a jednocześnie werbownik może na podstawie własnego doświadczenia przedstawić realistyczny obraz danego stanowiska.

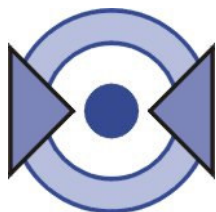
Kiedy firma telekomunikacyjna Mercury Communications potrzebowała 1000 pracowników do obsługi klientów w nowych zakładach w Wielkiej Brytanii, w Wythenshawe w pobliżu Manchesteru, zorganizowano ośrodki oceniające, w których kandydaci uczestniczyli w ćwiczeniach i symulowanych zadaniach. Jak to przedstawiła kierowniczka kadr w zakładach Mercury w Wythenshawe, Lynne Eccleston: „Mogliśmy ograniczyć się do czterdziestominutowej rozmowy kwalifikacyjnej i znacznie szybciej zatrudnić ludzi. Ale w ten sposób nie dowiedzielibyśmy się, jak ktoś potrafi pracować, ani nie dobralibyśmy pracowników odpowiadających przyjętym przez nas standardom”. Celem było wyszukanie ludzi z pełną umiejętnością odpowiednich zachowań, a nie jedynie z określonymi kwalifikacjami formalnymi. „Nasi pracownicy muszą umieć słuchać, wykazywać się wrażliwością wobec klientów oraz umieć sobie radzić w warunkach napięcia”⁴.

REKRUTACJA KIEROWNIKÓW I SPECJALISTÓW Z ZEWNĄTRZ: Wielkie firmy korzystają z rozmaitych zewnętrznych źródeł rekrutacji, aby zapłacić wakaty na różnych szczeblach kierowania. Dla wielu dużych firm ważnym źródłem pozyskiwania początkujących kierowników i przyszłych kierowników są szkoły wyższe. Jednakże rekrutacja na uczelniach wiąże się z pewnymi niekorzystnymi zjawiskami: proces rekrutacji może być dość kosztowny, a nowo przyjęci absolwenci nierzadko po dwóch lub trzech latach odchodzą z zatrudniającej ich organizacji.

Przy rekrutacji zmierzającej do zapewnienia wakatów na średnich i wyższych szczeblach kierowania wielkie firmy korzystają z jeszcze kosztowniejszych i bardziej konkurencyjnych strategii zatrudniania. Kiedy brakuje ludzi o najwyższych kwalifikacjach, rekrutacja kierowników średnich szczebli często wymaga usług agencji pośrednictwa lub zamieszczania kosztownych ogłoszeń w gazetach i czasopiśmie o zasięgu ogólnokrajowym. Natomiast kiedy przeprowadza się rekrutację na najwyższe stanowiska, zarządy wielu korporacji zwracają się do firm wyszukujących menedżerów. Firmy te zazwyczaj znajdują trzech lub czterech starannie dobranych kandydatów, nie tylko o najwyższych kwalifikacjach, ale także – w razie otrzymania odpowiedniej propozycji – skłonnych do odejścia z dotychczas zajmowanych stanowisk. Ostatnio na przykład zwerybowano Louisa Gerstnera z RJR, by przejął koncern IBM, a George’a Fishera z Motoroli, aby objął kierownictwo koncernu Eastman Kodak.

Takie ruchy na najwyższym szczeblu zdarzają się coraz częściej, w miarę jak firmy szukają ludzi o nowym spojrzeniu, aby sprostać wyzwaniom dynamicznego zaangażowania.

dynamiczne zaangażowanie
– zob. rozdział 2



POZYSKANIE WŁAŚCIWYCH LUDZI ZA PIERWSZYM RAZEM

Małe przedsiębiorstwa, jak na przykład agencja reklamowa i marketingowa Gordon Bailey & Associates Inc. zlokalizowana w Atlancie, przekonały się, że tradycyjne metody rekrutacji są niewystarczające w warunkach malejącej podaży pracowników i narastającej konkurencji. Jeri Christopher, wiceprezes do spraw zasobów ludzkich, wspomina: „Nagle mieliśmy do czynienia z koniecznością zwolnienia kilku nowo przyjętych pracowników zajmujących się naszymi klientami. Nie przyczyniło się to do

⁴ „Front-Line” Staff Selected by Assessment Center, „Personnel Management” 25, nr 11 (listopad 1993), s. 83.

utrzymania naszej wiarygodności u klientów (...). Ponadto nasze koszty szkolenia gwałtownie wzrosły. Wydawało się, że wciąż na nowo odkrywamy koło”⁵.

Trudności z zasobami ludzkimi stwarzały firmie poważne kłopoty. Menedżerowie przeanalizowali zatem stosowane przez siebie procedury. Gordon Bailey, prezes firmy, przyznał: „Nie zatrudnialiśmy ludzi w taki sposób, jak powinniśmy byli to robić. W małych przedsiębiorstwach potrzeby są czasem ważniejsze od zdrowego rozsądku. Zatrudnialiśmy ludzi zbyt pośpiesznie, a oni się po prostu nie sprawdzali”⁶. Bailey zastosował zatem nowy sposób zatrudniania ludzi, uwzględniający fakt, że proces ten jest z natury długotrwały. Prezes MPR Consulting, zlokalizowanej w Chicago firmy doradczej w dziedzinie zasobów ludzkich, podpowiadał: „Musisz zebrać możliwie wiele informacji. Musisz przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne. Zabierać kandydatów na obiad albo na kolację. Zaprosić na obiad ich współmałżonka. I sprawdzać referencje”⁷. Nie ma żadnej drogi na skróty.

Kiedy Gordon Bailey zdał sobie sprawę z tego wszystkiego, wdrożył skuteczny program zatrudniania ludzi. Jeri Christopher stwierdza: „Jest to solidny program. Ale nie wolno niczego pomijać. W początkowej fazie musieliśmy szybko obsadzić kilka stanowisk (...). Nie zwracaliśmy więc uwagi na sygnały ostrzegawcze, działaliśmy tylko na wyczucie i popełniliśmy dwa bardzo poważne błędy (...). W końcu zwolniliśmy obydwu tych pracowników. Po tym wszystkim w pełni uwierzyliśmy w nasz system i powszechnie go stosujemy. Dzisiaj nie mamy dosłownie żadnej fluktuacji. Nie popełniamy już błędów przy zatrudnianiu ludzi”⁸.

REKRUTACJA Z WEWNĄTRZ. Wiele firm nadal prowadzi politykę rekrutowania lub awansowania ludzi z wewnątrz organizacji, pomijając szczególnie wyjątkowe okoliczności. Polityka ta ma trzy poważne zalety. Po pierwsze, osoby takie już znają organizację i jej członków, zwiększa się zatem prawdopodobieństwo ich powodzenia. Po drugie, polityka awansowania z wewnątrz sprzyja lojalności i skłania członków organizacji do zwiększonych wysiłków. Po trzecie wreszcie, zazwyczaj mniej kosztuje rekrutacja lub awansowanie osób z danej organizacji niż zatrudnianie nowych ludzi spoza tej organizacji. Jednakże rekrutacja z wewnątrz ma też pewne wady. W oczywisty sposób ogranicza liczbę kandydatów będących do dyspozycji. Ponadto zmniejsza możliwość uzyskania ludzi z nowym spojrzeniem i może skłaniać do samozadowolenia wśród pracowników, którzy zakładają, że sam staż pracy gwarantuje im awans.

DOBÓR

Dobór:
dwukierunkowy proces,
w którym organizacja
podejmuje decyzję,
czy zaoferować pracę
kandydatowi, a kandydat
podejmuje decyzję,
czy tę ofertę przyjąć

W idealnych warunkach proces **doboru** wiąże się z decyzją podejmowaną przez obie strony. Organizacja decyduje o tym, czy złożyć ofertę pracy i w jakim stopniu oferta ta powinna być atrakcyjna, zaś kandydat podejmuje decyzję, czy organizacja i proponowana praca odpowiadają jego potrzebom oraz celom. W rzeczywistości proces doboru jest zazwyczaj bardziej jednostronny. W sytuacjach, w których jest bardzo mało wolnych miejsc pracy i o każde stanowisko ubiega się kilku kandydatów, menedżerowie firmy stosują instrumenty selekcji umożliwiające im wyszukanie najodpowiedniejszego kandydata. Jeśli jednak brakuje wykwalifikowanych robotników albo jeśli kandydat jest menedżerem lub specjalistą o wysokich kwalifikacjach, o którego ubiega się kilka organizacji, menedżerowie danej firmy muszą uatrakcyjnić swoją propozycję i szybciej podjąć decyzję.

⁵ T. Owens, *New Approach to Hiring*, “Small Business Reports” 15, październik 1990, nr 10, s. 39–40.

⁶ Tamże, s. 40.

⁷ Tamże, s. 41.

⁸ Tamże, s. 47.

ETAPY W PROCESIE DOBORU

Standardowa procedura zatrudniania obejmuje siedem etapów przedstawionych w tablicy 14-1. W praktyce jednak rzeczywisty proces doboru przebiega rozmaicie w różnych organizacjach i na różnych szczeblach tej samej organizacji. Na przykład rozmowa kwalifikacyjna, przeprowadzana z kandydatem na pracownika niskiego szczebla, może mieć charakter zdawkowy. Zamiast tego kładzie się większy nacisk na wstępną rozmowę kwalifikacyjną lub na testy. Chociaż przy wstępnej selekcji od dawna stosuje się pisemne testy do określenia zainteresowań, uzdolnień i inteligencji kandydata, w ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat ich zastosowanie maleje. Okazało się, że wiele testów ma charakter dyskryminacyjny pod względem treści lub wyników, a kiedy zostały zaskarżone do sądów, trudno było udowodnić ich związek z jakością pracy.

Tablica 14-1 **Etapy w procesie doboru**

PROCEDURA	CELE	DZIAŁANIA I TRENDY
1 Wypełnione podanie o pracę	Wskazuje na stanowisko pożądane przez kandydata; zawiera informacje do rozmów kwalifikacyjnych.	Wymaga się jedynie informacji umożliwiających prognozę powodzenia w pracy.
2 Wstępna rozmowa kwalifikacyjna	Pozwala na szybką ocenę, czy kandydat się nadaje, czy nie.	Pytania o doświadczenie, oczekiwane wynagrodzenie, gotowość przeniesienia się do innej miejscowości itd.
3 Testy	Pomiar umiejętności kandydata i jego zdolności uczenia się w pracy.	Mogą obejmować testy komputerowe, analizę grafologiczną, badania stanu zdrowia i sprawności fizycznej.
4 Sprawdzanie dotychczasowych doświadczeń i referencji	Sprawdzanie prawdziwości danych kandydata w życiorysie lub w podaniu o pracę.	Skontaktowanie się z dawnym przełożonym kandydata (za zgodą kandydata) w celu potwierdzenia podanych informacji.
5 Pogłębiona rozmowa kwalifikacyjna	Uzyskanie większej ilości informacji o kandydacie jako o osobie.	Przeprowadzana przez kierownika, któremu kandydat będzie bezpośrednio podlegać.
6 Badanie lekarskie	Sprawdzenie sprawności kandydata; ochrona innych pracowników przed chorobami zakaźnymi; umożliwienie założenia karty zdrowia kandydata; ochrona firmy przed nieuzasadnionymi żądaniem odszkodowania za zły stan zdrowia.	Na ogół przeprowadzane przez lekarza zakładowego.
7 Oferta pracy	Obsada wolnych miejsc pracy.	Zawiera ofertę płacy i pakiet świadczeń.

Źródło: L. French. *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Co., Nowy Jork 1987.

Przy doborze kierowników średnich i wyższych szczebli rozmowy kwalifikacyjne bywają znacznie obszerniejsze, natomiast rzadko się stosuje testy pisemne lub w ogóle z nich rezygnuje. Zamiast składania na wstępie podania o pracę, kandydat może złożyć życiorys. Wypełnienie formalnego podania odkłada się do czasu przyjęcia propozycji pracy. Niektóre firmy rezygnują z badań lekarskich (etap 6 w tablicy 14-1) menedżerów zatrudnianych na średnich lub wyższych szczeblach.

W odniesieniu do wielu stanowisk, zwłaszcza kierowniczych, ważną rolę w decyzji menedżerów o złożeniu oferty pracy i w decyzji kandydata o jej przyjęciu lub odrzuceniu odgrywa pogłębiona rozmowa kwalifikacyjna. Najskuteczniejsze z tych rozmów – te, na podstawie których najlepiej można przewidzieć przyszłą efektywność kandydatów – są zazwyczaj starannie zaplanowane. Najlepiej byłoby, gdyby wszystkim kandydatom na dane stanowisko zadawano te same pytania. Większość rozmów jest jednak zazwyczaj znacznie mniej ustrukturalizowana i przemyślana.

Na wiarygodność rozmowy mogą wpływać odmienne dążenia obu stron. Ewentualny pracodawca pragnie przedstawić swoją organizację jako dobre miejsce pracy i w związku z tym może wyolbrzymiać jej zalety; potencjalny pracownik chce uzyskać pracę, a zatem może przesadzać w przedstawianiu swoich kwalifikacji. Niektórzy menedżerowie starali się złagodzić ten problem za pomocą **realistycznego opisu pracy**, w którym informuje się kandydatów zarówno o atrakcyjnych, jak i o nieatrakcyjnych aspektach danej pracy, oraz za pomocą ustrukturalizowanych, ukierunkowanych rozmów kwalifikacyjnych. W ten sposób dążyli do uzyskania dokładniejszego obrazu prawdopodobnej efektywności każdego z kandydatów.

Kierownictwo BBC (British Broadcasting Corporation) opracowało nową strategię oceny stanowisk. Po wprowadzeniu jej w życie niezależny konsultant dokonywał analizy poszczególnych stanowisk za pomocą ukierunkowanych wywiadów, aby ustalić, z czym się wiąże dana praca. Obecnie, kiedy pojawia się wakat, BBC zamieszcza ogłoszenia zachęcające do zgłaszania zapytań ofertowych. Kiedy ktoś się zgłosi, BBC udziela mu szczegółowych informacji o danej pracy i dostarcza przewodnik do autoselekcji. Kładzie się przy tym nacisk na udzielanie kandydatowi dokładnych informacji. Poprzednio kandydat otrzymywał niewiele więcej informacji od zamieszczonych w ogłoszeniach, wypełniał formularze, a te były następnie wykorzystywane do selekcjonowania kandydatów do rozmów kwalifikacyjnych. Obecnie liczba kandydatów uległa zmniejszeniu dzięki autoselekcji, a same rozmowy kwalifikacyjne stały się bardziej szczegółowe niż w przeszłości. Często towarzyszy im wizyta w miejscu pracy, ćwiczenie grupowe, pisemny test na łatwość wypowiedziania się i wywiad panelowy⁹.

DOBÓR KIEROWNIKÓW

Organizacje poszukują doświadczonych kierowników z wielu powodów: (1) na nowo utworzonym stanowisku może być potrzebny kierownik o doświadczeniu, którego w organizacji brakuje; (2) nie ma możliwości obsadzenia tego stanowiska kimś z wewnątrz; (3) może się nieoczekiwanie pojawić wakat na kluczowym stanowisku, zanim zdąży się wyszkolić następcę albo też (4) chce się zatrudnić człowieka osiągającego świetne wyniki w konkurencyjnej firmie, aby poprawić własną sytuację konkurencyjną.

Zazwyczaj w procesie doboru doświadczonego kierownika przeprowadza się z kandydatem kilka rozmów kwalifikacyjnych przed jego zatrudnieniem. Rozmowy te są prowadzone niemal z reguły przez menedżerów wyższych szczebli, którzy starają się ocenić, czy kandydat się nadaje na dane stanowisko i jakie ma doświadczenie. Starają

Realistyczny opis pracy:
informacja przekazywana
przez organizację
kandydatom i nowo
przyjętym pracownikom,
która przedstawia zarówno
dobre, jak i złe strony
danej pracy

⁹ Ph. Schofield, *Improving the Candidate Job-Match*, "Personnel Management", luty 1993, s. 69.

się określić, w jakim stopniu kandydat odpowiada ich koncepcji dobrego kierownika i czy jego osobowość, doświadczenia, osobiste wartości i styl działania są zgodne z daną organizacją i jej kulturą.

Kierownicy bez doświadczenia albo stażyści o potencjale kierowniczym zazwyczaj podejmują pracę w organizacji po ukończeniu szkoły wyższej. Ich efektywność na początkowych stanowiskach w dużym stopniu wpływa na zakres stanowisk kierowniczych, które będą dla nich dostępne w przyszłości.

Na ogół w USA ocenę potencjalnych kierowników, którzy niedawno ukończyli szkołę wyższą, rozpoczyna się od przeglądu stopni uzyskiwanych przez nich na uczelni. Pewne informacje o pozaakademickich umiejętnościach kandydatów, na przykład o ich umiejętnościach postępowania z ludźmi, o cechach przywódczych i o umiejętności brania na siebie odpowiedzialności, można uzyskać z innych elementów ich opinii z uczelni. Na koniec, podobnie jak w przypadku doboru doświadczonych kierowników, przeprowadza się z kandydatami na kierowników obszernie rozmowy kwalifikacyjne, aby ustalić, czy ich styl bycia może być uznany przez prowadzących te rozmowy za odpowiedni dla kierownika.

WPROWADZENIE DO PRACY

Wprowadzenie do pracy:
program mający na celu
bezkonfliktowe włączenie
się nowo przyjętych
pracowników do organizacji

Wprowadzenie do pracy służy dostarczeniu nowym pracownikom potrzebnych im informacji, aby mogli bezkonfliktowo i skutecznie działać w organizacji. Zazwyczaj otrzymują oni trzy rodzaje informacji: (1) ogólne informacje o codziennej rutynie pracy; (2) przegląd historii firmy, jej dążeń, operacji, wyrobów i usług oraz wskazanie, w jaki sposób praca danego pracownika przyczynia się do zaspokojenia potrzeb całej organizacji; (3) szczegółowe przedstawienie (czasem w postaci broszury) zasad polityki organizacji, regulaminu pracy i świadczeń przysługujących pracownikom.

Z wielu badań wynika, że pracownicy rozpoczynający pracę w organizacji odczuwają niepokój. Niepokoją się o to, czy będą potrafili dobrze wykonywać swoje zadania; czują się niekompetentni w porównaniu z bardziej doświadczonymi pracownikami; martwią się o to, czy potrafią sobie ułożyć stosunki z kolegami. Skuteczne programy wprowadzania do pracy zmniejszają niepokój odczuwany przez nowych pracowników dzięki dostarczeniu im informacji o środowisku pracy i o przełożonych, przedstawianiu ich kolegom i zachęcaniu do zadawania pytań.

Pierwsze doświadczenia w pracy – kiedy oczekiwania pracownika i organizacji albo okazują się zbieżne, albo kolidują ze sobą – często odgrywają krytyczną rolę w zawodowej karierze danego pracownika w organizacji. Jeżeli oczekiwania są rozbieżne, pojawi się niezadowolenie. Fluktuacja niemal zawsze jest najwyższa wśród nowo przyjętych pracowników danej organizacji. Ważnym warunkiem zadowolenia w pracy – dla wszystkich – jest spowodowanie, aby pracownicy mogli pracować dla dobra organizacji bez zaniedbywania swoich rodzinnych obowiązków. Jednym z najbardziej palących zagadnień w tej dziedzinie jest zadowalająca opieka nad dziećmi.

Niewielu rodziców potrafi dobrze pracować, jeżeli się martwi o swoje dzieci. Jednakże taki jest los milionów pracujących ojców i matek, którzy nie mogą znaleźć odpowiedniej, niezbyt kosztownej opieki nad dziećmi. Ponad 50% matek niemowląt i małych dzieci pracuje poza domem, a wciąż rośnie liczba gospodarstw domowych, w których obydwójce rodzice pracują. Ponadto młodzi specjaliści często żyją z dala od dziadków, którzy i tak zresztą na ogół sami pracują. Tak więc potrzeba zapewnienia godnej zaufania opieki dziennej nad dziećmi, na którą można sobie pozwolić, jest ważnym zagadnieniem w miejscu pracy.

Podaż usług dziennych ośrodków opieki nad dziećmi nie zaspokaja popytu. Zmniejsza się również liczba kobiet, które można zatrudnić do opieki nad dziećmi w domu. W niektórych regionach niedobór ten jest tak ostry, że dobre ośrodki opieki dziennej mają listy oczekujących na dwa lata z góry. Jeżeli zaś trudno jest znaleźć opiekę dla dziecka w ciągu zwykłego dnia roboczego, to na nocną zmianę jest to niemal niemożliwe. Niektóre małe przedsiębiorcze firmy, takie jak Bright Horizons, podjęły działalność polegającą na sprawowaniu opieki dziennej nad dziećmi pracowników.

SKOLENIE I DOSKONALENIE

Program szkolenia: proces służący utrzymaniu lub podwyższeniu wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku

Program doskonalenia: proces zmierzający do rozwijania umiejętności, które będą potrzebne w przyszłej pracy

umiejętności – zob. rozdział 1

Programy szkolenia zmierzają do utrzymania lub podwyższania wydajności na **obecnie zajmowanym stanowisku**, zaś **programy doskonalenia** dążą do rozwijania umiejętności potrzebnych do **przyszłych** zadań. Programy szkolenia i doskonalenia mogą być pomocne zarówno dla kierowników, jak i dla niekierowników, choć ich treść jest na ogół odmienna. Zazwyczaj niekierownicy są w znacznie większym stopniu szkoleni w umiejętnościach technicznych, potrzebnych w pracy obecnie przez nich wykonywanej, zaś kierownicy na ogół uczestniczą w programach rozwijających umiejętności, które będą im potrzebne w przyszłej pracy – zwłaszcza umiejętności koncepcyjne i społeczne.

PROGRAMY SZKOLENIA

Nowi pracownicy muszą zdobyć nowe umiejętności. Ze względu na wysoki poziom ich motywacji stosunkowo łatwo można ich nauczyć umiejętności i zachowań, których się od nich oczekuje na nowym stanowisku. Natomiast szkolenie doświadczonych pracowników może stwarzać problemy. Nie zawsze łatwo da się określić potrzeby szkoleniowe takich pracowników, a nawet jeśli to się uda – mogą oni z niechęcią odnosić się do żądanej od nich zmiany dotychczasowego utrwalonego sposobu postępowania.

Kierownicy mogą korzystać z czterech metod określania potrzeb szkoleniowych pracowników w swoich organizacjach lub jednostkach.

1. **Ocena wyników.** Dokonuje się pomiaru pracy każdego pracownika w odniesieniu do norm efektywności lub celów określonych dla jego stanowiska.
2. **Analiza potrzeb stanowiska pracy.** Analizuje się umiejętności lub wiedzę wymienione w odpowiednich opisach stanowisk; pracownicy, którzy nie mają niezbędnych umiejętności lub wiadomości, stają się kandydatami do szkolenia.
3. **Analiza organizacji.** Analizuje się efektywność organizacji i jej skuteczność w osiąganiu celów, aby ustalić, gdzie pojawiają się odchylenia. Na przykład może być potrzebne dodatkowe szkolenie pracowników działu, w którym jest wysoki wskaźnik fluktuacji lub niska wydajność.
4. **Ankieta wśród pracowników.** Prosi się zarówno kierowników, jak i niekierowników o opisanie problemów, z jakimi stykają się w pracy, oraz działań potrzebnych ich zdaniem do rozwiązania tych problemów.

Po określeniu potrzeb szkoleniowych organizacji kierownik zasobów ludzkich powinien zainicjować odpowiednie działania szkoleniowe. Istnieją rozmaite metody szkolenia. Najczęściej stosowane są: **szkolenie na stanowisku pracy**, obejmujące też niekiedy **rotację stanowisk**, polegającą na przenoszeniu pracownika kolejno na różne stanowiska pracy, aby nauczył się wielu odmiennych umiejętności; **staż (aplikacja)**, w ramach

którego szkolenie zawodowe łączy się z odpowiednią nauką w salach wykładowych; **system czeladniczy**, w którym pracownik uczy się pod kierunkiem doświadczonego współpracownika.

Szkolenie z oderwaniem od pracy odbywa się poza miejscem pracy, ale dąży się w nim do symulowania rzeczywistych warunków pracy. Program taki obejmuje **szkolenie w hali produkcyjnej**, w której pracownicy korzystają z prawdziwego sprzętu i uczą się w warunkach zbliżonych do ich warunków pracy, choć odbywa się to w innej hali niż ta, gdzie będą pracować w rzeczywistości. Chodzi tu o unikanie jakichkolwiek nacisków występujących w pracy, które mogłyby zakłócić proces uczenia się.

W **szkoleniu behawioralnym** stosuje się takie metody, jak ćwiczenia symulacyjne, gry przemysłowe i opisy sytuacyjne, tak aby pracownik za pomocą **inscenizacji** mógł się nauczyć zachowań właściwych w danej pracy. Szkolenie z oderwaniem od pracy może się również odbywać głównie w **sali wykładowej** (seminaria, wykłady, filmy instruktażowe) albo też może się wiązać z **nauczaniem wspomaganiem komputerowo**, które zarówno skraca czas potrzebny na szkolenie, jak i zapewnia większe korzyści poszczególnym uczestnikom.

Nauczanie wspomagane komputerowo:
technika szkolenia, w której wykorzystuje się komputery do skrócenia czasu potrzebnego instruktorom na zajęcia i która stwarza ponadto dodatkowe ułatwienie dla poszczególnych uczestników szkolenia

PROGRAMY DOSKONALENIA KIEROWNIKÓW

Doskonalenie kierowników służy zwiększaniu ich ogólnej efektywności na stanowiskach obecnie przez nich zajmowanych oraz przygotowaniu ich do zwiększonego zakresu odpowiedzialności po awansie. W ostatnich latach programy doskonalenia kierowników stawały się coraz powszechniejsze ze względu na coraz wyższe wymagania stawiane kierownikom, a także ze względu na to, że szkolenie kierowników wyłącznie poprzez doświadczenie jest procesem czasochłonnym i zawodnym. Nakłady niektórych firm na doskonalenie kierowników są dość duże. Na przykład od lat IBM żąda, aby wszyscy nowi kierownicy przechodzili 40-godzinne szkolenie w dziedzinie gospodarowania zasobami ludzkimi¹⁰. Po tym szkoleniu wprowadzającym następuje dalsze doskonalenie.

Niektóre firmy jednak nie korzystają z kosztownych programów szkolenia. Na przykład kierownictwo Exxon woli wychowywać nowe talenty przez umożliwianie im zdobywania praktycznego doświadczenia w pracy. Menedżerów wszystkich szczebli przenosi się na kluczowe stanowiska w różnych krajach na całym świecie, aby rozszerzyć ich horyzonty i zwiększyć trafność dokonywanych przez nich ocen.

METODY DOSKONALENIA NA STANOWISKU PRACY. W programach dla kierowników na ogół preferuje się metody doskonalenia na stanowisku pracy. Dzięki temu istnieją znacznie większe możliwości dostosowania szkolenia do potrzeb danej osoby niż w metodach z oderwaniem od pracy; ma ono bliższy związek z pracą kierownika i odbywa się w dogodnym dla niego miejscu.

Istnieją cztery główne metody systematycznego doskonalenia na stanowisku pracy.

1. **Wychowywanie (trenowanie)** – uczenie pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego – jest najskuteczniejszą metodą doskonalenia. Niestety, wielu kierowników nie chce albo nie potrafi trenować tych, których nadzorują. Aby trening na stanowisku pracy miał sens, musi się kojarzyć z dużą powściągliwością ze strony przełożonego: pracownicy nie będą się rozwijać, jeżeli nie pozwoli im się rozwiązywać problemów na własny sposób.

¹⁰ G.T. Milkovich, W.F. Glueck, *Personnel: Human Resource Management*, Business Publications, Plano, Teksas 1985, s. 72–73.

Kierownicy nazbyt często uważają za konieczne mówienie pracownikom dokładnie, co mają robić, unicestwiając w ten sposób skuteczność nauki. Ponadto niektórzy kierownicy czują się zagrożeni, kiedy się im mówi, aby zajęli się podwładnym, gdyż obawiają się, że wychowują sobie rywala. W istocie zaś kierownik może wiele uzyskać przez szkolenie podwładnych, gdyż bywa, iż nie otrzyma awansu, jeżeli nie ma przygotowanego następcy na swoje miejsce. Wiele firm wprowadziło nawet tytuły trenerskie zamiast kierowniczych. Na przykład w AT&T Jere Stead jest „głównym trenerem” pionu Globalnych Rozwiązań Informacyjnych.

Wiele firm szkoli swoich kierowników w sztuce trenowania. Skrupulatni kierownicy często prowadzą „kartotekę doskonalenia” wszystkich swoich podwładnych, zawierającą informacje o szkoleniu, jakiemu zostali poddani, o nabywanych przez nich umiejętnościach i o ich wydajności. Niekiedy też uwzględnia się zapisy o **krytycznych wydarzeniach** – sytuacjach, w których pracownik postępował w sposób szczególnie pożądaný lub niepożądany. Przy omawianiu tych incydentów z pracownikiem kierownik może go utwierdzać w dobrych nawykach („Świetnie pan załatwił tę reklamację klienta”), łagodnie wskazać na złe nawyki („Czy nie sądzi pan, że należało rozmawiać z dostawcą w sposób bardziej stanowczy?”) i określić dziedziny, w których pracownikowi potrzebne jest dalsze doskonalenie.

2. **Rotacja stanowisk** polega na przenoszeniu kierowników z jednego stanowiska na drugie, aby rozszerzyć ich doświadczenie i dać im poznać rozmaite strony funkcjonowania firmy.
3. **Staże szkoleniowe** są trzecią metodą doskonalenia kierowników. Przydziela się szkolnych, często z tytułem „asystenta”, na stanowiska sztabowe bezpośrednio podległe menedżerom wysokiego szczebla. Taki przydział umożliwia szkolonym współpracę z wybitnym menedżerem i wzorowanie się na nim; w innym wypadku zapewne nie mieliby z nim bliższej styczności.
4. **Planowe zadania** polegają na przydzielaniu szkolonym ważnych zadań, aby rozwijać ich doświadczenie i umiejętności. Pracownik dostaje na przykład zadanie pokierowania grupą projektową albo uczestniczenia w ważnym posiedzeniu komitetu. Takie zadania umożliwiają im poznanie sposobu funkcjonowania organizacji, a także zwiększają ich umiejętności społeczne.

umiejętności społeczne –
zob. rozdział 1

METODY DOSKONALENIA Z ODERWANIEM OD PRACY. Metody doskonalenia z oderwaniem od pracy wyzwalaają szkolonych od napięć i bieżących spraw związanych z miejscem pracy, umożliwiając im pełne skupienie uwagi na uczeniu się. Ponadto umożliwiają im kontakty z ludźmi z innych działów lub innych organizacji. Tak więc pracownicy stykają się z pożytecznymi nowymi koncepcjami i doświadczeniami, jednocześnie nawiązując potencjalnie korzystne znajomości. Najczęściej stosowanymi metodami doskonalenia z oderwaniem od pracy są: szkolenie wewnątrzzakładowe oraz programy doskonalenia organizowane przez uczelnie i stowarzyszenia, na przykład AMA (American Management Association – Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania).

Niemal w każdym programie doskonalenia kierowników uwzględnia się zajęcia, w których specjaliści z wewnątrz organizacji lub spoza niej uczą określonych przedmiotów. Wykłady są często uzupełniane analizą opisów sytuacyjnych, inscenizacjami, grami przemysłowymi i symulacją. Na przykład kierownicy odgrywają role obydwu stron w symulowanych sporach między związkiem zawodowym a zarządem firmy.

Niektóre organizacje korzystają z **uniwersyteckich programów doskonalenia kierowników**, wysyłając tam wybranych pracowników. Wiele czołowych

uniwersytetów organizuje programy doskonalenia, które trwają od tygodnia do trzech miesięcy i dłużej. Niektóre uczelnie prowadzą także roczne programy w pełnym wymiarze czasu dla kierowników średnich szczebli. Zazwyczaj są to kierownicy przewidziani do awansu. Zatrudniające ich organizacje wysyłają ich na uniwersytet, aby rozszerzyć ich horyzonty i przygotować do przejścia na stanowisko ogólnokierownicze (w odróżnieniu od funkcjonalnego). W programach uniwersyteckich często łączy się wykłady z opisami sytuacyjnymi, inscenizacjami i symulacją.

W coraz większym stopniu duże korporacje przejmują funkcje uniwersytetów w szkoleniu na wysokim poziomie pracowników z oderwaniem od pracy. Wiele korporacji oraz stowarzyszeń przemysłowych nadaje uznawane stopnie naukowe. Między innymi korporacje Xerox, RCA, Arthur Anderson, General Electric i Holiday Inn stworzyły ośrodki kształcenia, bardzo podobne do szkół wyższych¹¹.

Korporacja Walta Disneya prowadzi intensywne programy doskonalenia na rozmaitych szczeblach. Tysiące specjalistów uczestniczą w seminariach dla kierowników w Walt Disney Productions, aby nauczyć się, jak szkolić i motywować pracowników¹². Ponadto program szkolenia wstępnego dla nowo przyjętych pracowników „Tradycje I” przedstawia elementy kultury korporacji Disneya, którą wszyscy pracownicy, czy to na stanowiskach kierowniczych, czy płatni według stawek godzinowych, muszą przyjąć za swoją. Naucza się tu disneyowskiego języka i zachowań – bezpieczeństwa, uprzejmości, dobrej prezencji i sprawności działania – oraz informacji z uwzględnieniem przeszłości, teraźniejszości i przewidywań na przyszłość.

Program zapoznający z zasadami polityki i postępowania jest prowadzony przez pion, w którym dany pracownik zostanie zatrudniony. Po ukończeniu szkolenia w salach wykładowych pracownicy pracują z trenerem do czasu, kiedy będą przygotowani do samodzielnej pracy. Gdy pracownik zaczyna już pracować bez nadzoru, może sam brać udział w szkoleniu innych. Jedną z okazji do tego jest nauczanie na kursie „Tradycje I”. Korzystanie z doświadczonych pracowników Disneya przy nauczaniu na kursach wprowadzających jest korzystne zarówno dla pracowników, jak i dla firmy. Nowi pracownicy uczą się od tych, którzy już poznali disneyowską kulturę, a doświadczeni pracownicy uczą się umiejętności przekazywania wiedzy, zyskując uznanie i urozmaicają swoją pracę. Organizacja równocześnie oszczędza pieniądze i doskonali pracowników. Zaledwie 30% pracowników Disneya zatrudnia się z zewnątrz; większość stanowisk obsadza się przez awanse wewnątrz firmy.

OCENA EFEKTYWNOŚCI

Chociaż pomaganie pracownikom w zwiększaniu ich wydajności jest jednym z najważniejszych zadań kierowników, większość z nich otwarcie przyznaje, że sprawia im trudność ocenianie efektywności pracowników i trenowanie ich w celu jej podwyższania. Trafna ocena efektywności pracownika nie zawsze jest łatwa. Często jeszcze trudniej jest przekazać tę ocenę pracownikowi w sposób konstruktywny i bezbolesny oraz tak wykorzystać informacje zwrotne dotyczące efektywności w przeszłości, aby wpłynęło to na poprawę w przyszłości. Z zagadnieniem tym wiąże się ustalanie odpowiedniego wynagrodzenia, co jest zadaniem o wielkim znaczeniu.

¹¹ E.B. Fiske, *Blooming Corporate Education Efforts Rival College Programs, Study Says*, “The New York Times”, 28 stycznia 1985, s. A10.

¹² M. Wellin, *Delivering the Goods on Consumer Care*, “Personnel Management”, marzec 1993, s. 34–37.



WZOROWY PROGRAM OCENY

Priscilla Smith, wiceprezes do spraw zasobów ludzkich w firmie ubezpieczeniowej Prudential Property & Casualty Insurance, zainicjowała program, który między innymi zachęca pracowników do zdobywania większej wiedzy o ubezpieczeniach, przez co zwiększa się ich przydatność dla firmy. Aby zapewnić jasność kryteriów, nowo przyjęci pracownicy otrzymują pusty formularz arkusza oceny, który zostanie wypełniony za rok. Pracownik nie spełniający oczekiwań przechodzi proces zwiększania efektywności, który rozpoczyna się od opracowania przez niego samego planu działań. Jeżeli to nie pomoże, pracownik otrzymuje wolny dzień, aby podjąć decyzję, czy odejść z pracy, czy też zobowiązać się do zmiany swojego postępowania. Jak dotychczas, ponad 60% pracowników, którzy przeszli taki proces, osiągnęło poprawę. Smith wyjaśnia: „Kierownicy są tym zachwyceni, a współpracownicy lepiej zdają sobie sprawę z własnej efektywności”¹³. Ponadto, za wyróżniającą się efektywnością pracownicy otrzymują premie, do których stałe prawo ma już 15% personelu kierowniczego. Fluktuacja zmalała w 1992 r. o 3% w porównaniu z 1991 r. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy uzyskano według Smith oszczędności wynoszące 97 tys. USD w wyniku usprawnień w takich dziedzinach, jak komunikacja, szkolenie i świadczenia – trzykrotnie więcej od planowanych na cały rok 30 tys. USD. Osiągnięty sukces przyciągnął uwagę innych firm, między innymi AT&T, które traktują obecnie Prudential jako model do analizy porównawczej.

OCENY NIEFORMALNE

Nieformalna ocena efektywności:
nieustanny proces dostarczania podwładnym informacji o efektywności ich pracy

Terminem **nieformalna ocena efektywności** posługujemy się na oznaczenie ciągłego procesu przekazywania pracownikom informacji o tym, jak przebiega ich praca na rzecz organizacji. Oceny nieformalne przeprowadza się na bieżąco. Kierownik sam mówi pracownikowi, że dana praca została wykonana dobrze albo źle, bądź pracownik pyta kierownika, jak została oceniona jego praca. Ze względu na bliski związek między zachowaniem a informacją zwrotną, ocena nieformalna jest świetnym sposobem zachęcania do pożądanых zachowań i zniechęcania do niepożądanych, zanim się one utrwala. Pracownicy organizacji powinni postrzegać ocenę nieformalną nie jako jedynie zdawkowe wydarzenie, ale jako ważną czynność, stanowiącą integralną część kultury organizacji¹⁴.

SYSTEMATYCZNE OCENY SFORMALIZOWANE

Systematyczna ocena sformalizowana:
sformalizowana procedura oceny efektywności pracy, w wyniku której ustala się, kto z pracowników zasługuje na podwyżkę lub awans, a komu potrzebne jest dalsze przeszkolenie

Systematyczną ocenę sformalizowaną przeprowadza się zazwyczaj raz na rok albo raz na pół roku. Ocena sformalizowana ma cztery główne cele: (1) aby oficjalnie powiadomić pracowników o tym, jak się ocenia ich bieżącą efektywność; (2) aby wyróżnić pracowników zasługujących na podwyżki związane z osiągnięciami w pracy; (3) aby ustalić, którym pracownikom jest potrzebne dodatkowe przeszkolenie; (4) aby wyróżnić kandydatów do awansu.

Ważną sprawą jest odróżnianie przez kierowników bieżącej efektywności od zdolności awansowej (potencjalnej efektywności) pracowników. W wielu organizacjach

¹³ I. Reingold, *Prudential Insurance*, „Financial World” 162, nr 19, 28 września 1993, s. 60.

¹⁴ E.E. Lawler III, A.M. Mohrman, Jr., S.M. Resnick, *Performance Appraisal Revisited*, „Organizational Dynamics” 13, nr 1, lato 1984, s. 20–35; R. Serpa, *Why Many Organizations – Despite Good Intentions – Often Fail to Give Employees Fair and Useful Performance Review*, „Management Review” 73, nr 7, lipiec 1984, s. 41–45.

kierownicy nie dokonują tego rozróżnienia, ponieważ zakładają, że człowiek, który dobrze wykonuje jakąś pracę, automatycznie będzie dobrze pracować na stanowisku innym lub związanym z większym zakresem odpowiedzialności. Dlatego często awansuje się ludzi na stanowiska, na których nie potrafią zadowalająco wywiązać się ze swoich obowiązków.

Kto odpowiada za oceny formalne? W organizacjach są stosowane cztery główne sposoby postępowania. Pierwszy i najczęstszy to **ocena pracownika przez jego kierownika**. Jednakże zdobywają popularność także inne sposoby, które mogą być cennym uzupełnieniem oceny przeprowadzanej przez jedną osobę.

Drugim pod względem częstotliwości stosowania sposobem jest **ocena pracownika przez grupę kierowników**. Pracownicy są oceniani przez komitet kierowników albo też kolejno przez kilku kierowników wypełniających odrębne arkusze. Sposób ten jest często skuteczniejszy niż ocena przez jednego kierownika, ponieważ uwzględnia różne punkty widzenia. Jednakże jest czasochłonny i osłabia poczucie podporządkowania pracownika jego bezpośredniemu przełożonemu.

Trzeci sposób polega na **ocenie pracownika przez grupę złożoną z jego kolegów**. Danego pracownika oceniają indywidualnie na piśmie jego współpracownicy na tym samym szczeblu hierarchii w organizacji.

Czwarty sposób to **ocena szefów przez pracowników**. Sposób ten jest stosowany w niektórych uczelniach, gdzie prosi się wykładowców o dokonanie oceny pracy dziekana według pewnej liczby kryteriów efektywności. Coraz częściej rozwiązanie to znajduje zastosowanie w przedsiębiorstwach jako odpowiedź na wyzwanie **dynamicznego zaangażowania**. W AT&T oraz w innych firmach wielu pracowników ocenia swoich przełożonych w systemie określanym jako „360° sprzężenie zwrotne”. Nawet prezesa oceniają jego bezpośredni podwładni.

dynamiczne zaangażowanie
– zob. rozdział 2

WYNAGRODZENIA

Tradycyjnie wynagrodzenia¹⁵ wiązano z określonym stanowiskiem lub opisem stanowiska pracy. Na ogół uważa się, że im większy jest zakres odpowiedzialności danego kierownika, tym wyższe powinno być jego wynagrodzenie. Często mierzy się wynagrodzenie na podstawie takich zmiennych, jak liczba podwładnych, szczebel w hierarchii służbowej oraz złożoność i znaczenie pełnionej funkcji. W takim tradycyjnym albo biurokratycznym systemie bardzo dobrze wynagradza się menedżerów wysokiego szczebla. Pracownicy niższych szczebli mogą również otrzymywać spore wynagrodzenia, zwłaszcza w USA i w Europie, ale są oni w coraz większym stopniu niedostatecznie wykorzystywani. Kiedy pojawia się konkurencja ze strony krajów, w których stosuje się niskie stawki płac, firmy odkrywają, że przestały już być konkurencyjne. Trzeba zatem opracować systemy wynagradzania, które doprowadzą do wyższej efektywności całej organizacji.

W rozdziale 11 omawialiśmy, w jaki sposób należy wiązać wynagrodzenia z procesem ustalania i osiągania celów organizacji. Wiele organizacji przyjęło nowe sposoby kształtowania wynagrodzeń, unikające biurokratycznych i hierarchicznych niekiedy związków z opisami stanowisk pracy i rozpiętością kierowania. **Nowy system wynagradzania**, nazwany przez Edwarda Lawlera „nową płacą”, a niekiedy też określany jako „płaca strategiczna”, wiąże się z reakcją na świat dynamicznego zaangażowania, z jakim organizacje mają obecnie do czynienia. Nowa konkurencja w skali światowej i ulegająca zmianom siła robocza wymuszają konieczność stosowania

Nowy system wynagradzania:
sposób kształtowania wynagrodzeń, wiążący je z ustalaniem i osiąganiem celów organizacji; zwany również „nową płacą” lub „płacą strategiczną”

¹⁵ E.E. Lawler III, *Strategic Pay*, Jossey Bass, San Francisco, Calif. 1990; J.R. Schuster, P.K. Zingheim, *The New Pay*, Lexington Books, Nowy Jork 1992.

twórczych strategii w gospodarowaniu zasobami ludzkimi, zwłaszcza w odniesieniu do wynagrodzeń.

Nowa płaca polega na strategicznym traktowaniu całkowitego wynagrodzenia. Całkowite wynagrodzenie obejmuje płacę podstawową, płacę zmienną (często określaną jako „zachęta płacowa”) i płace pośrednie (często nazywane „świadczeniami”). Organizacje starają się dostosować płace podstawowe do warunków na rynku pracy, aby mieć do dyspozycji konkurencyjnie wynagradzaną siłę roboczą. Płace zmienne są stosowane jako nagroda za zwiększanie efektywności. Ponadto dają one członkom kierownictwa i pracownikom poczucie współudziału w sukcesach ich organizacji w konkurencyjnym otoczeniu. W ciągu ostatnich kilku lat nastąpiły gwałtowne zmiany w płacach pośrednich, czyli świadczeniach, gdyż wiele organizacji wprowadziło elastyczne pakiety świadczeń, umożliwiające pracownikom dostosowanie tych świadczeń do swoich indywidualnych potrzeb. W takich sprawach, jak na przykład opieka zdrowotna, wiele firm eksperymentuje z metodami dzielenia się kosztami z pracownikami.

Dzięki wiązaniu płacy podstawowej z rynkiem pracy, a płacy zmiennej z powodzeniem organizacji, kierownictwo może wykorzystywać system płac do wspierania pracy zespołowej i innych celów organizacji. Na przykład w firmie Johnsonville Sausage robotnicy otrzymują płacę zasadniczą według stawek wyznaczonych przez rynek pracy. Cele Johnsonville Sausage obejmują samodoskonalenie pracowników i zachęcanie do pracy zespołowej, a zatem kierownictwo powiązało podwyżki w stawkach płac podstawowych z wykształceniem i szkoleniem zawodowym pracowników, a roczną premię – z ogólną efektywnością firmy.

Wiele firm doradczych i banków inwestycyjnych stosuje wynagrodzenia strategiczne. Płacą wynagrodzenia podstawowe według stawek koniecznych, aby zatrudnić i utrzymać najlepszych pracowników, a premie przyznają w zależności od efektywności firmy lub zespołu pracowników.

AWANSE, PRZENIESIENIA, DEGRADOWANIE I ZWOLNIENIA Z PRACY

Ważnym aspektem gospodarowania zasobami ludzkimi jest ruch kadrowy w organizacji – awansowanie pracowników, przeniesienia, degradowanie i zwalnianie z pracy. W praktyce decyzje o tym, kogo awansować, a kogo zwolnić z pracy, mogą się zaliczać do najtrudniejszych i najważniejszych z tych, jakie kierownik musi podejmować.

AWANSE

Możliwość awansu często służy jako poważna zachęta dla kierowników do podnoszenia efektywności, a awanse są najbardziej znaczącym sposobem wyrażania uznania za taką efektywność. Jest zatem ogromnie ważne, aby awanse były zasłużone, aby były oparte na kryteriach merytorycznych i nie skażone protekcją. Jednakże nawet sprawiedliwe i prawidłowe awanse mogą stwarzać wiele problemów. Jednym z poważniejszych jest to, że członkowie organizacji pominięci w awansach często odczuwają urazę. Może to wywierać negatywny wpływ na ich morale i efektywność. Innym istotnym problemem może być dyskryminacja. Większość ludzi godzi się z potrzebą lub przynajmniej z prawnym obowiązkiem unikania dyskryminacji pod względem rasy, płci lub wieku w **procesie zatrudniania**. Mniej uwagi zwraca się

natomiast na dyskryminację kobiet czy ludzi starszych w **procesie awansowania**. W organizacjach wprowadza się zatem programy pozytywnego działania, zmierzające do przygotowania do awansu potencjalnych ofiar dyskryminacji.

PRZENIESIENIA

Prozeniesienia służą różnym celom. Stosuje się je do zapewnienia pracownikom szerszego doświadczenia (stanowią wtedy część procesu doskonalenia) i do obsadzenia pojawiających się miejsc wolnych. Przenosi się pracowników także po to, aby otworzyć ścieżki awansowania i aby utrzymać zainteresowanie pracowników ich pracą. Na przykład wielu kierowników średniego szczebla osiąga pułap po prostu dlatego, że nie ma dla nich wyżej miejsca. Kierowników takich można przenosić na inne stanowiska po to, aby utrzymać na wysokim poziomie ich motywację i zainteresowanie pracą.

Można wreszcie przenosić pracowników niezadowolająco wywiązujących się ze swoich obowiązków po prostu dlatego, że menedżer wyższego szczebla nie chce ich degradować lub zwolnić z pracy. Coraz częściej jednak niektórzy z pracowników nie godzą się na przeniesienie, na przykład do innych miejscowości, bo nie chcą narażać rodziny na przeprowadzkę albo utrudniać kariery zawodowej współmałżonka.

KARY, DEGRADOWANIE I ZWOLNIENIA Z PRACY

Kary stosuje się na ogół wtedy, kiedy pracownik narusza obowiązujące w przedsiębiorstwie zasady postępowania albo nie spełnia oczekiwań, a kierownicy muszą działać na rzecz poprawy sytuacji. Kary są zazwyczaj stopniowane – ostrzeżenie, nagana, okres próbny, zawieszenie, dyscyplinarne przeniesienie, degradacja i zwolnienie z pracy – do czasu rozwiązania lub wyeliminowania problemu. Niekiedy niesprawnego kierownika poddaje się przeszkoleniu, a innego „awansuje” na stanowisko o imponującym tytule służbowym, ale o mniejszym zakresie odpowiedzialności.

Jeżeli niemożliwa jest degradacja lub przeniesienie, zazwyczaj lepiej jest zwolnić słabego pracownika, niż pozostawić go na dotychczasowym stanowisku. Niezależnie od tego, jak przykra jest decyzja o zwolnieniu, logika planowania zasobów ludzkich często wymaga jej podjęcia. (Ciekawe, że duża liczba pracowników słabych w jednej firmie osiąga sukcesy w następnej.)¹⁶

Koncern Union Carbide podchodzi do spraw kar w inny sposób, stosując to, co określono jako „pozytywne dyscyplinowanie”. Kiedy w pracy powstają problemy, kierownik rozmawia z pracownikiem. Chociaż dalsze przewinienia traktuje się z narastającą surowością, początkowo nie nakłada się kar. Na przykład kiedy pierwszy raz wydarzy się coś niewłaściwego, można zobowiązać pracownika, aby wziął sobie wolny (płatny) dzień i przemyślał to, co się stało. Jednocześnie „pozytywne dyscyplinowanie” zachęca do wyrażania uznania pracownikom za dobrą pracę¹⁷.

Jak to już przedstawiliśmy, przyspieszona tendencja do restrukturyzacji w dzisiejszym burzliwym otoczeniu o zaostrzającej się konkurencji przyczyniła się do zwiększenia liczby zwolnień z pracy. W związku z tym niektóre firmy świadczą **usługi pośrednictwa pracy**, aby ułatwić zwalnianym pracownikom znalezienie nowego zatrudnienia.

¹⁶ Dowodzi to prawdziwości stwierdzenia: „Człowiek mądry uczy się na cudzych błędach, człowiek rozsądny na własnych, a głupi nie uczy się w ogóle.” (przyp. Czytelnika)

¹⁷ Ch.A.B. Osigweh, W.R. Hutchinson, *To Punish or Not to Punish? Managing Human Resources Through Positive Discipline*, „Employee Relations” 12, nr 3, 1990, s. 27–32.

Na przykład korporacja Duracell, kiedy zamykała swoją wytwórnię w Crawley w Anglii, ściśle współpracowała z firmą doradztwa Pauline Hyde Associates (PHA). Jeszcze przed oznajmieniem o zamknięciu fabryki PHA po cichu skontaktowała się z 5 tys. przedsiębiorstw w sprawie wolnych miejsc pracy, co umożliwiło wykorzystanie 100 wakatów, o których jeszcze nie zamieszczono ogłoszeń, przez pracowników Duracell. Następnie, bezpośrednio po oznajmieniu o zamknięciu fabryki, konsultanci PHA zaczęli na miejscu spotykać się z pracownikami i kierowali ich tam, gdzie były wolne miejsca. Jednak z 300 robotników 150 od razu straciło pracę, otrzymując trzymiesięczne wynagrodzenie jako odszkodowanie. Pracownicy ci zarejestrowali się w zakładowym punkcie pośrednictwa pracy, który był w każdej chwili do ich dyspozycji. Punkt ten usilnie starał się działać skutecznie, znajdując zatrudnienie przeciętnie dla dwóch osób dziennie. Wiadomości o skutecznym zatrudnianiu pracowników zamieszczano na tablicy informacyjnej, aby utrzymać optymizm wśród tych, którzy jeszcze pracowali. W końcu dzięki tym staraniom 92% zwolnionych znalazło nową pracę¹⁸.

Firma Rhino Foods, producent deserów, mająca obroty wynoszące 5 mln USD rocznie, zlokalizowana w Burlington w stanie Vermont, postanowiła całkowicie uniknąć zwolnień, wynajmując okresowo pracowników, dla których brakowało zajęć, innym miejscowym firmom. Pracownicy pobierali wynagrodzenia w wysokości zazwyczaj płaconej przez tamte przedsiębiorstwa, a jeżeli zarobki były niższe od tego, co dostawali w Rhino Foods, to firma macierzysta wypłacała im różnicę. Związane z tym koszty ponoszone przez Rhino Foods były spore, ale kierownictwo przedsiębiorstwa uznało, że wynosiły mniej, niż kosztowałyby zwolnienia z pracy. Ponadto wielu pracowników przynosiło od swoich czasowych pracodawców nowe pomysły. Na przykład jeden z nich wrócił z firmy Ben and Jerry z propozycją wprowadzenia rotacji przerw na posiłek pracowników produkcyjnych¹⁹.

Coraz ważniejsze jest wprowadzenie – i ściśle przestrzeganie – przez menedżerów zasad zwalniania z pracy. Przez wiele lat obowiązywała doktryna, że kierownicy mogą zwalniać pracowników według swojego uznania. Jednakże w wyniku wprowadzonych ustaw i orzeczeń sądowych pracownicy zdobyli wiele praw. W związku z tym coraz więcej firm musi odpowiadać na zarzuty bezprawnego zwolnienia z pracy przed sądami, które traktują umowę o pracę jako formę prawnego zobowiązania albo formę własności z podobnymi uprawnieniami. Orzeczenia o „bezprawnym zwolnieniu” podważają doktrynę „zatrudnienia dyskrecjonalnego”, stosowaną przez wiele sądów.

zatrudnienie dyskrecjonalne
– zob. rozdział 13

Powszechnie wprowadza się w USA oficjalne metody rozpatrywania skarg, aby rozstrzygać i dokumentować spory dotyczące wymierzania kar. W Federal Express procedura ta obejmuje sformalizowany proces rozpatrywania skarg, zwany „Procedurą Gwarantowanego Sprawiedliwego Traktowania w Federal Express” (Federal Express Guaranteed Fair Treatment Procedure). Procedura przewiduje możliwość rozpatrzenia sprawy na trzech szczeblach: przez bezpośredniego przełożonego, przez kierownika wyższego szczebla, przez członka najwyższego kierownictwa. Pracownik niezadowolony z wyników rozpatrzenia jego skargi na jednym szczeblu może się odwołać do następnego. Na każdym szczeblu zarówno skarga, jak i odpowiedź muszą być złożone w formie pisemnej i w określonym terminie.

¹⁸ J. Pickard, *Outplacement and the Run-up to Redundancy*, „Personnel Management” 25, nr 4, kwiecień 1993, s. 53.

¹⁹ M.P. Cronin, *Employee Swapping*, „INC.” 15, grudzień 1993, nr 13, s. 165.

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A STRATEGIA

Jak wynika z tablicy 14-2, zmiany w otoczeniu wymagają rozmaitych reakcji od organizacji dążących do osiągnięcia swoich celów strategicznych. Wiele z tych reakcji dotyczy zasobów ludzkich, co powoduje, że na GZL wywierane są duże naciski²⁰. Poniżej omówimy, w jaki sposób w GZL można analizować naciski środowiska, a następnie oceniać efektywność w sprostaniu tym naciskom.

Tablica 14-2

Reakcje organizacji na zmiany w otoczeniu

ZJAWISKA	REAKCJE
Naciski sytuacyjne i ze strony interesariuszy, wpływające na efektywność	Odpowiednie działania w GZL zmierzające do utrzymania efektywności
Narastająca konkurencja międzynarodowa	Zwiększanie wydajności pracy; zwiększanie zaangażowania pracowników; zapewnienie w długim okresie dopływu kompetentnych ludzi
Narastająca złożoność i rozmiary organizacji	Ograniczenie biurokracji; usprawnienie działu GZL w odniesieniu do rozmaitych społeczności
Słabsze tempo wzrostu rynków lub ich schyłek	Analiza możliwości awansowania pracowników o dużym potencjale; analiza pewności zatrudnienia pracowników o długim stażu
Szersza interwencja ze strony państwa	Analiza zasad i praktyki GZL; opracowanie nowych zasad i praktyki GZL
Coraz bardziej wykształcona siła robocza	Analiza fachowych kompetencji pracowników
Zmieniająca się skala wartości pracowników	Analiza stopnia samodzielności pracowników
Większa troska o zadowolenie w pracy i w życiu prywatnym	Analiza ścieżek kariery, potrzeb wynikających ze stylu życia, rozkładu czasu pracy
Zmiany demograficzne	Analiza wszystkich zasad polityki, praktyki i wartości uznawanych przez kierowników w odniesieniu do mniejszości

Źródło: M. Beer, B.A. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton, *Human Resources Management*, Free Press Nowy Jork 1985.

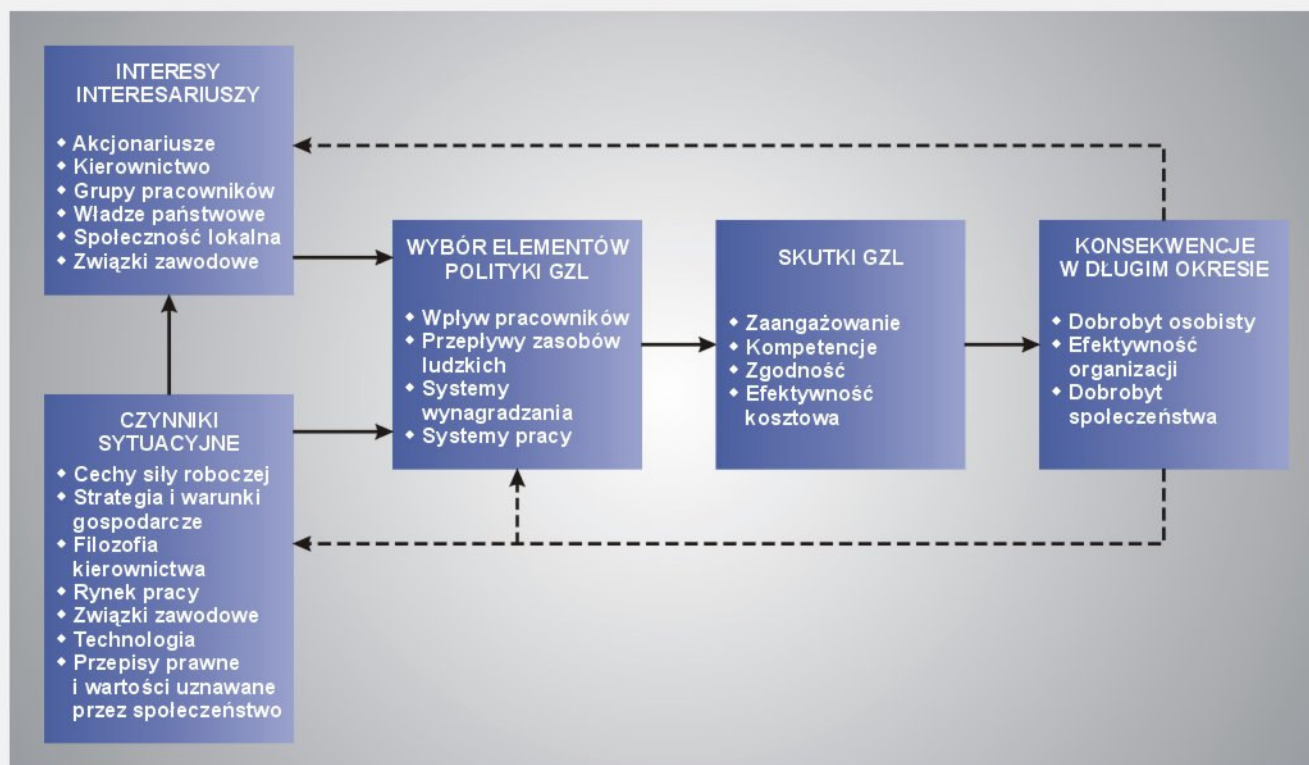
GZL A NACISKI ŚRODOWISKA

Naukowcy z Harvardzkiej Szkoły Zarządzania zaproponowali wszechstronny sposób traktowania GZL, który wykracza poza wąskie ramy planowania, doboru, szkolenia i oceny pracowników. Na rysunku 14-2 przedstawiono, w jaki sposób interesy interesariuszy zewnętrznych (na przykład interesy związków zawodowych) oraz czynniki sytuacyjne (na przykład lokalny rynek pracy) mogą wpływać na politykę GZL. Polityka ta ma, oczywiście, konsekwencje dla samej organizacji – konsekwencje, które z kolei oddziałują zarówno na organizację, jak i na jej otoczenie.

interesariusze zewnętrzni
– zob. rozdział 3

²⁰ M. Beer, B.A. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton, jw., s. 4–6.

Rysunek 14-2 Mapa obszaru GZL



Źródło: M. Beer, B.A. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton, jw.

Na przykład wielu ludzi przewiduje, że pod koniec lat dziewięćdziesiątych w USA wystąpi niedobór siły roboczej. Jeżeli to się sprawdzi, to trzeba będzie uwzględnić ten fakt w strategiach przedsiębiorstw. Trzeba więc będzie przenosić wykonywanie niektórych pracochłonnych zadań do innych krajów albo też menedżerowie będą musieli zabiegać w Kongresie o złagodzenie przepisów imigracyjnych. Ponadto niedobór siły roboczej w rozmaity sposób będzie oddziaływać na różne sektory. Firmy będą zmuszone wprowadzać nowe systemy wynagradzania, a nawet nowe sposoby podziału pracy.

Z takich rozważań jasno wynika, że nie można oddzielić procesu gospodarowania zasobami ludzkimi od strategii – wyznaczania ogólnego kierunku, w którym firma zmierza. Najważniejsze do zapamiętania jest to, że jeśli polityka GZL nie uwzględni wpływu wszystkich interesariuszy, to organizacja nie zdoła w długiej perspektywie sprostać ich potrzebom i tym samym nie spełni swojej roli.

MODEL OCENY SKUTECZNOŚCI PROCESU GZL

Naukowcy z Harvardu zaproponowali czteroczynnikowy model oceny skuteczności procesu GZL w organizacji pod kątem kompetencji, zaangażowania, zgodności i efektywności kosztowej²¹. Poniżej przedstawiamy przykłady pytań odnoszących się do poszczególnych czynników i niektóre metody pomiaru tych czynników²².

²¹ W oryginale “Model 4C”: Competence, Commitment, Congruence, Cost Effectiveness (przyp. tłum.).

²² M. Beer i in., jw., s. 20–22.

1. **Kompetencje.** Jaki jest stopień kompetencji pracowników? Czy potrzebne jest im dodatkowe przeszkolenie? Oceny efektywności przeprowadzane przez kierowników mogą ułatwić firmie zorientowanie się, jakich ludzi ma do dyspozycji. W jakim stopniu polityka GZL sprzyja przyciągnięciu i utrzymaniu pracowników, a także doskonaleniu ich umiejętności oraz poszerzaniu wiedzy, potrzebnych dzisiaj i w przyszłości?
2. **Zaangażowanie.** W jakim stopniu pracownicy angażują się w swoją pracę i w pracę organizacji? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, można przeprowadzać wywiady i ankiety. Dodatkowe informacje można uzyskać z danych personalnych dotyczących rozwiązania stosunku pracy na żądanie pracowników, nieobecności oraz skarg. W jakim stopniu polityka GZL sprzyja angażowaniu się pracowników we własną pracę i w pracę organizacji?
3. **Zgodność.** Czy istnieje zgodność między podstawową filozofią i celami firmy a postawami jej pracowników? Czy wśród kierowników i pracowników istnieje zaufanie i poczucie wspólnoty celów? Niezgodności można wykryć, jeżeli występują konflikty między kierownikami a ich podwładnymi, jeżeli pracownicy wnoszą skargi oraz gdy wybuchają strajki. Niski stopień zgodności prowadzi do małego wzajemnego zaufania i niewielkiego poczucia wspólnoty celów; mogą narastać napięcia między pracownikami a kierownikami. Jaki jest poziom zgodności między kierownictwem a pracownikami, wspierany lub utrzymywany dzięki polityce i praktyce GZL?
4. **Efektywność kosztowa.** Czy polityka GZL jest efektywna pod względem kosztów w odniesieniu do płac, świadczeń, fluktuacji, nieobecności w pracy, strajków i podobnych zagadnień związanych z zasobami ludzkimi?

Problemem jeszcze trudniejszym od zbadania i pomiaru wymienionych czynników jest ocena **wyników** GZL. Inaczej mówiąc, chodzi o to, w jaki sposób określa się długofalowe konsekwencje polityki GZL w odniesieniu do dobrobytu pracowników i społeczeństwa oraz efektywności organizacji. Jak na przykład wykonać ogromnie trudne zadanie przypisania wartości liczbowej zaangażowaniu pracownika albo klimatowi i kulturze organizacji, sprzyjającej motywacji i rozwijaniu się pracowników? Do uzyskania danych koniecznych do oceny wpływu polityki i praktyki GZL w końcowej analizie kierownicy potrzebują uczestnictwa rozmaitych interesariuszy (w tym zarządu, związków zawodowych, władz państwowych).

Kształtowanie polityki GZL w taki sposób, aby sprzyjała zaangażowaniu, kompetencjom, zgodności oraz efektywności kosztowej, zwiększa umiejętność dostosowywania się organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu. Na przykład wysoki stopień zaangażowania oznacza lepsze komunikowanie się pracowników z kierownikami. Narasta wzajemne zaufanie, a wszyscy interesariusze reagują na potrzeby i troski występujące w związku z wyzwaniem stawianymi przez zmiany w otoczeniu. Duże kompetencje oznaczają, że pracownicy mają wszechstronne umiejętności i mogą w miarę potrzeb podejmować nowe role i zadania. Są lepiej przystosowani do reagowania na zmiany w otoczeniu. Efektywność kosztowa oznacza, że koszty zasobów ludzkich, jak koszty płac, świadczeń oraz koszty ponoszone w wyniku strajków, są takie same lub niższe niż u konkurencji. Wreszcie większa zgodność oznacza, że wszyscy interesariusze mają wspólne dążenia i współpracują przy rozwiązywaniu problemów wywoływanych przez zmiany w otoczeniu. Ta zdolność do współdziałania ma węzłowe znaczenie w zmieniającym się wciąż otoczeniu.

Poza rok 2000

OPISY STANOWISK I CO DALEJ?

W miarę restrukturyzacji organizacji przez naczelnych dyrektorów, spłaszczania struktur hierarchicznych oraz upelnomocniania pracowników do podejmowania decyzji w warunkach mniejszego zbiurokratyzowania organizacji, narasta potrzeba nowego podejścia do opisywania pracy w organizacji. Tradycyjnie stosowano wąskie, funkcjonalne opisy stanowisk pracy, określające w sposób rozłączny zakres oraz głębię danego stanowiska i raczej dostosowujące człowieka do zadań niż odwrotnie.

Jednakże nowe środowisko pracy, której siłą napędową jest informacja i zmienność techniki, powoduje, że konieczne jest bezzwłoczne podejmowanie decyzji. Do utrzymania wydajności i elastyczności kierownicy w coraz większym stopniu wykorzystują złożone umiejętności swoich podwładnych; nie mogą sobie pozwolić na ich ograniczanie wąskimi opisami stanowisk.

Jedną z organizacji zmagających się z taką sytuacją jest pion poszukiwań naftowych British Petroleum (BPX), działający w różnych miejscach na całym świecie. BPX, trzeci co do wielkości światowy koncern naftowy, miał organizację typową dla wielkich firm, składającą się z kolejnych szczebli biurokratycznych. Awanse zależały od stażu na danym stanowisku, a kariera była równoznaczna ze zdobywaniem tytułów dyrektorskich. Tak więc, aby awansować na najwyższe szczeble w firmie, inżynierowie musieli przechodzić do pracy w zarządzie. System zakładał, że ludzie będą się rozwijać.

Naczelne kierownictwo doszło jednak do wniosku, że należy wprowadzić radykalne zmiany. Postanowiono dokonać strategicznego przejścia do systemu bardziej dynamicznego, który stawiałby pracownikom wyzwanie dotyczące zdobywania i stosowania nowych umiejętności potrzebnych w związku ze zmianami w działalności firmy. Jeśli by jednak zrezygnowano z dawnych opisów stanowisk, co należałoby wprowadzić na ich miejsce? W jaki sposób ludzie wiedzieliby, co należy do ich zakresów odpowiedzialności bez oficjalnych opisów stanowisk? Odpowiedź znaleziono w BPX: nowe ramy odniesienia, czyli zbiór macierzy umiejętności.

„Każda macierz umiejętności opisuje szczeble w karierze – od najniższego do najwyższego – wzdłuż osi pionowej i opisuje umiejętności oraz kompetencje potrzebne na każdym szczeblu wzdłuż osi poziomej”. Opracowano dwa rodzaje macierzy umiejętności. Pierwsza wyznacza ścieżki kariery ludzi zajmujących się zarządzaniem, a druga jest przeznaczona dla ludzi w służbach technicznych. Umiejętności i wiedza specjalistyczna tych ostatnich są wykorzystywane raczej do ich indywidualnych osiągnięć niż do kierowania innymi.

Ten system podwójnej ścieżki został opracowany przez interdyscyplinarny zespół sztabowy BPX, złożony z ludzi pracujących w rozmaitych miejscach na całym świecie. Opisali oni umiejętności (normy efektywności dla grup stanowisk, a nie dla indywidualnych stanowisk oraz zapewnili jednolitość ścieżek w skali ogólnoswiatowej (na przykład kariera kierownika odwiertów byłaby taka sama w północnej Szkocji, w Stanach Zjednoczonych i na Alasce). Macierz wyznaczająca ścieżki kariery dla ludzi zajmujących się zarządzaniem jest taka sama dla wszystkich grup stanowisk, natomiast ścieżka kariery dla ludzi w służbach technicznych jest inna dla każdej grupy stanowisk.

Rozpatrzono istniejące ścieżki kariery; obydwa nowe systemy ścieżek opracowano po szczegółowym ich przemyśleniu. Ponadto na wszystkich

stanowiskach uwzględniono podstawowe rodzaje umiejętności, takie jak rozwiązywanie problemów, analizowanie, podejmowanie decyzji i komunikowanie się. Macierze są na tyle szczegółowe, aby pracownik mógł łatwo stwierdzić, jakie umiejętności są mu potrzebne do powodzenia w przyszłości. Pracownicy mogą zatem przyjąć odpowiedzialność za własną karierę i zaplanować ją. System ten ma wiele zalet:

- Oszczędza czas, ponieważ ludzie w odgrywanej obecnie roli dokonują zmian zadań i rozwijają się, nie czekając na inicjatywę działu GZL.
- System podwójnych ścieżek kariery umożliwia ludziom rozwijanie się i awansowanie w dziedzinach, w których są najsilniejsi: bądź to w działalności technicznej, bądź w zarządzaniu. Oznacza to, że ludzie z przygotowaniem technicznym mogą wspinać się po szczeblach kariery bez konieczności przenoszenia się na ścieżkę kierowniczą; na ścieżce technicznej również można otrzymywać kolejne awanse i większe wynagrodzenie.
- Kierownicy wiedzą, czego oczekiwać od swoich pracowników, a pracownicy wiedzą, czego oczekuje od nich firma.
- Zarówno kierownicy, jak i pracownicy stale stawiają czoło wyzwaniom.
- Ze względu na to, że role nie są niezmiennie ani statyczne, łatwiej można je dostosować do nieprzewidywalnych warunków gospodarczych dnia dzisiejszego.

Zapewne burzliwe, szybko zmieniające się i wysoko konkurencyjne otoczenie gospodarcze będzie nadal istnieć w XXI w. Organizacje muszą się zatem przystosować do nowych sposobów gospodarowania zasobami ludzkimi. Tradycyjne opisy stanowisk są dostosowane do piramidy biurokratycznej, ale stają się nieprzydatne w elastycznych, płaskich strukturach organizacyjnych, potrzebnych dzisiaj i w przyszłości²³.

PODSUMOWANIE

1. Przedstawić ogólny pogląd na proces gospodarowania zasobami ludzkimi.

Proces GZL obejmuje: (1) planowanie zasobów ludzkich; (2) rekrutację; (3) dobór; (4) wprowadzenie do pracy; (5) szkolenie i doskonalenie; (6) ocenę efektywności; (7) awanse, przeniesienia, degradowanie i zwalnianie z pracy. Planowanie zasobów ludzkich obejmuje planowanie przyszłych potrzeb kadrowych organizacji, planowanie zapewnienia równowagi w przyszłym składzie osobowym, planowanie rekrutacji i doboru albo zwolnień pracowników, planowanie doskonalenia. Plany zasobów ludzkich są oparte na prognozowaniu oraz na analizie zasobów ludzkich. Na podstawie analizy ocenia się umiejętności i efektywność członków organizacji. Aby plany zasobów ludzkich były przydatne, muszą uwzględniać zarówno plan strategiczny, jak i otoczenie organizacji.

²³ M. Moravec, R. Tucker, *Job Descriptions for the 21st Century*, "Personnel Journal" czerwiec 1992, s. 37–44.

2. Wymienić i opisać rozmaite sposoby rekrutacji.

Rekrutacje ogólna i specjalistyczna służą zebraniu odpowiednio dużej puli kandydatów do pracy. Przed przystąpieniem do rekrutacji należy przeprowadzić analizę stanowisk, polegającą na opisaniu stanowiska i określeniu związanych z nim zadań. Kandydatów na stanowiska można poszukiwać zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

3. Wyjaśnić siedmioetapowy proces zatrudniania.

Proces doboru obejmuje siedem etapów: wypełnianie podania o pracę, wstępną rozmowę kwalifikacyjną, testy, sprawdzanie dotychczasowych doświadczeń i referencji, pogłębioną rozmowę kwalifikacyjną, badania lekarskie i ofertę pracy. W odniesieniu do stanowisk kierowniczych zapewne najważniejsza jest pogłębiona rozmowa kwalifikacyjna. Najlepiej, aby była realistyczna i oparta na faktach. Wprowadzenie do pracy pomaga nowemu pracownikowi i organizacji wzajemnie przystosować się do siebie. Przydzielanie nowym pracownikom trudnych zadań ma związek z ich przyszłymi sukcesami.

4. Dokonać rozróżnienia między programami szkolenia i doskonalenia oraz podać ich przykłady.

Programy szkoleniowe mają na celu utrzymanie i podwyższenie efektywności na obecnie zajmowanym stanowisku, zaś programy doskonalenia służą rozwijaniu umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy. Potrzeby szkoleniowe można określić na podstawie oceny wyników, analizy potrzeb stanowiska pracy, analizy organizacji i ankiet wśród pracowników. Szkolenie i doskonalenie można podzielić na prowadzone na stanowisku pracy oraz z oderwaniem od pracy. Najważniejszą sformalizowaną metodą doskonalenia na stanowisku pracy jest wychowywanie (trenowanie), czyli uczenie przez bezpośredniego przełożonego. Do innych metod doskonalenia zaliczają się: rotacja stanowisk i nauczanie w systemie szkolnym. Zarówno szkolenie, jak i doskonalenie należy utrzymywać w rzeczywistych sytuacjach roboczych.

5. Omówić istotne zagadnienia związane z decyzjami o awansowaniu, przenoszeniu, degradowaniu i zwalnianiu pracowników.

Ocena efektywności może mieć charakter sformalizowany lub nieformalny. Aby służyła ona zwiększaniu efektywności, powinna uwzględniać cele ustalane wspólnie przez kierowników i ich podwładnych. Awanse tylko wtedy staną się pożyteczne jako zachęty dla pracowników, gdy będą sprawiedliwe. Dyskryminacja w awansach, chociaż jest nielegalna, nadal istnieje. Przeniesienia służą do rozszerzania doświadczenia kierowników, do obsadzania wakatów i do nowego ustawiania pracowników, których organizacja nie chce degradować, awansować ani zwolnić. Degradacja jest rzadko stosowaną możliwością postępowania z nieskutecznymi kierownikami. Częściej są stosowane zwolnienia z pracy; mimo iż są przykre, nierzadko okazują się korzystne zarówno dla danego pracownika, jak i dla organizacji.

6. Wyjaśnić, na czym polega wzajemne oddziaływanie gospodarki zasobami ludzkimi i strategii organizacji.

Zgodnie z nowymi koncepcjami konieczne jest ściślejsze łączenie GZL ze strategią organizacji. Pożyteczny jest czteroczynnikowy model oceny skuteczności wspierania strategii gospodarczej firmy przez jej politykę GZL (kompetencje, zaangażowanie, zgodność, efektywność kosztowa).

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie podstawowe czynności obejmuje proces GZL? Czy kierownicy zajmują się raczej kolejno poszczególnymi czynnościami, czy też więcej niż jedną na raz? Dlaczego?
2. Dlaczego potrzebne jest planowanie zasobów ludzkich? Wymień cztery aspekty planowania zasobów ludzkich. Jakie czynniki powinien uwzględniać kierownik programu planowania zasobów ludzkich?
3. Jakie metody rekrutacji stoją do dyspozycji kierowników? Jakie są zalety i wady rekrutacji z wewnątrz organizacji?
4. Na czym polega standardowa, siedmioetapowa procedura zatrudniania? Czy kolejność jest zawsze taka sama bez względu na warunki? Dlaczego tak albo dlaczego nie?
5. Jakie są wady pogłębionych rozmów kwalifikacyjnych? W jaki sposób można je zminimalizować?
6. Jakich informacji ma dostarczyć program wprowadzania do pracy?
7. Jakimi metodami doskonalenia mogą się posługiwać kierownicy? Która metoda jest najskuteczniejsza?
8. Jakie są podstawowe różnice między sformalizowanymi a nieformalnymi ocenami efektywności zasobów ludzkich? Jakie są cztery podstawowe sposoby oceny? W jaki sposób można doprowadzić do zwiększenia wpływu oceny sformalizowanej na wzrost efektywności? Jakich pułapek kierownicy powinni unikać przy ocenach?
9. Jakie problemy wiążą się z awansami? Jak można je pokonać?
10. Kiedy stosuje się przeniesienia w organizacjach?
11. Wyjaśnij, w jaki sposób można wykorzystać czteroczynnikowy model do oceny skuteczności polityki gospodarowania zasobami ludzkimi.

KLUCZOWE TERMINY

Gospodarowanie zasobami ludzkimi (GZL)

Planowanie zasobów ludzkich

Rekrutacja

Opis stanowiska pracy

Opis stanowiska kierowniczego

Specyfikacja zatrudnienia

Dobór

Realistyczny opis pracy

Wprowadzenie do pracy

Program szkolenia

Program doskonalenia

Nauczanie wspomagane komputerowo

Nieformalna ocena efektywności

Systematyczna ocena sformalizowana

Nowy system wynagradzania

(„nowa płaca”)

KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACJĄ

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

zdefiniować termin *planowa zmiana* i rozpoznać sytuacje, w których znajduje on zastosowanie;

2

przedstawić i omówić koncepcje teorii pola sił Kurta Lewina;

3

wymienić trzy rodzaje planowej zmiany i podać ich przykłady;

4

zdefiniować pojęcie *doskonalenia organizacji* (OD) i wyjaśnić, czym się ono różni od innych koncepcji planowej zmiany;

5

opisać najczęściej stosowane techniki OD;

6

rozdzielić innowację i zdolności twórcze oraz wyjaśnić, w jaki sposób organizacje mogą do nich zachęcać.

Wiele organizacji przechodzi burzliwy, choć potencjalnie korzystny, proces **planowych zmian**. Mówiąc w uproszczeniu, planowa zmiana jest to systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób ułatwiający jej dostosowanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiąganie nowych celów. W tym rozdziale zajmiemy się przyczynami planowania zmian przez organizacje, omówimy model procesu zmiany oraz zastanowimy się nad tym, dlaczego organizacje planują zmiany. Na koniec omówimy **doskonalenie organizacji** (OD), jeden z ważniejszych sposobów przemiany kultury organizacji oraz ludzi wchodzących w jej skład, ze szczególnym uwzględnieniem zachęt stosowanych przez kierowników do pobudzania twórczości i innowacji.

DLACZEGO PLANOWA ZMIANA JEST POTRZEBNA?

Oczywiście, każda organizacja wprowadza drobne korekty strukturalne jako reakcję na zmiany zachodzące w jej środowisku o pośrednim i bezpośrednim oddziaływaniu. Na przykład zmienia się formularz umowy sprzedaży, aby uniknąć nieporozumień z klientami. Albo też dział gospodarowania zasobami ludzkimi organizuje program szkolenia w związku z nowym programem bhp, nakazanym przez przepisy państwowe. Planowa zmiana różni się od takich rutynowych zmian swoim zakresem i rozmiarami. Planowa zmiana zmierza do przystosowania **całej** organizacji albo jej znacznej części do istotnych zmian w celach organizacji i w kierunkach, w jakich ta organizacja zmierza. Szczegółowa definicja **planowej zmiany** brzmi następująco: „Jest to zamierzone projektowanie i wdrażanie innowacji strukturalnej, nowej polityki lub nowego celu bądź zmiana w filozofii, klimacie lub stylu działania organizacji”¹.

Programy zmian są dzisiaj konieczne właśnie ze względu na przesunięcia w czasie i we wzajemnych stosunkach występujących w całym świecie organizacji. Wyrafinowana technika informacyjna w połączeniu z narastającą globalizacją organizacji oznacza, że kierownicy bardziej niż kiedykolwiek przedtem są zasypywani nowymi pomysłami, nowymi wyrobami i nowymi wyzwaniem (zob. rysunek 15-1). Aby sobie poradzić z takim wzrostem ilości informacji przy coraz mniejszej ilości czasu przeznaczonego na podejmowanie decyzji, kierownicy muszą rozwinąć swoje umiejętności kierowania zmianą. Wiele dużych przedsiębiorstw organizuje dla swoich pracowników specjalne **programy kierowania zmianą**, mające na celu zwiększenie umiejętności przewidywania nadchodzących zmian oraz uczenia się na dotychczasowych.

Niektóre z najpoważniejszych, odnoszących największe sukcesy i najbardziej szanowanych firm padły ofiarą własnego powodzenia. W ciągu lat zbudowały stabilne, biurokratyczne i wysmukłe struktury organizacyjne, sprzyjające bardzo sprawnemu osiąganiu przyjętych celów w określonym otoczeniu. Jednakże decyzje są u nich podejmowane w sposób zrutynizowany, a nawet ospały, a nowe pomysły i okazje do zdobycia przewagi konkurencyjnej toną w papierkach. Wiele organizacji eksperymentuje z bardziej płaskimi strukturami organizacyjnymi, sprzyjającymi pracy zespołowej i szybszemu komunikowaniu się. Chodzi o to, aby takie „odchudzone” organizacje były bardziej elastyczne, twórcze i innowacyjne w swoich reakcjach na wszelkie zmiany otoczenia.

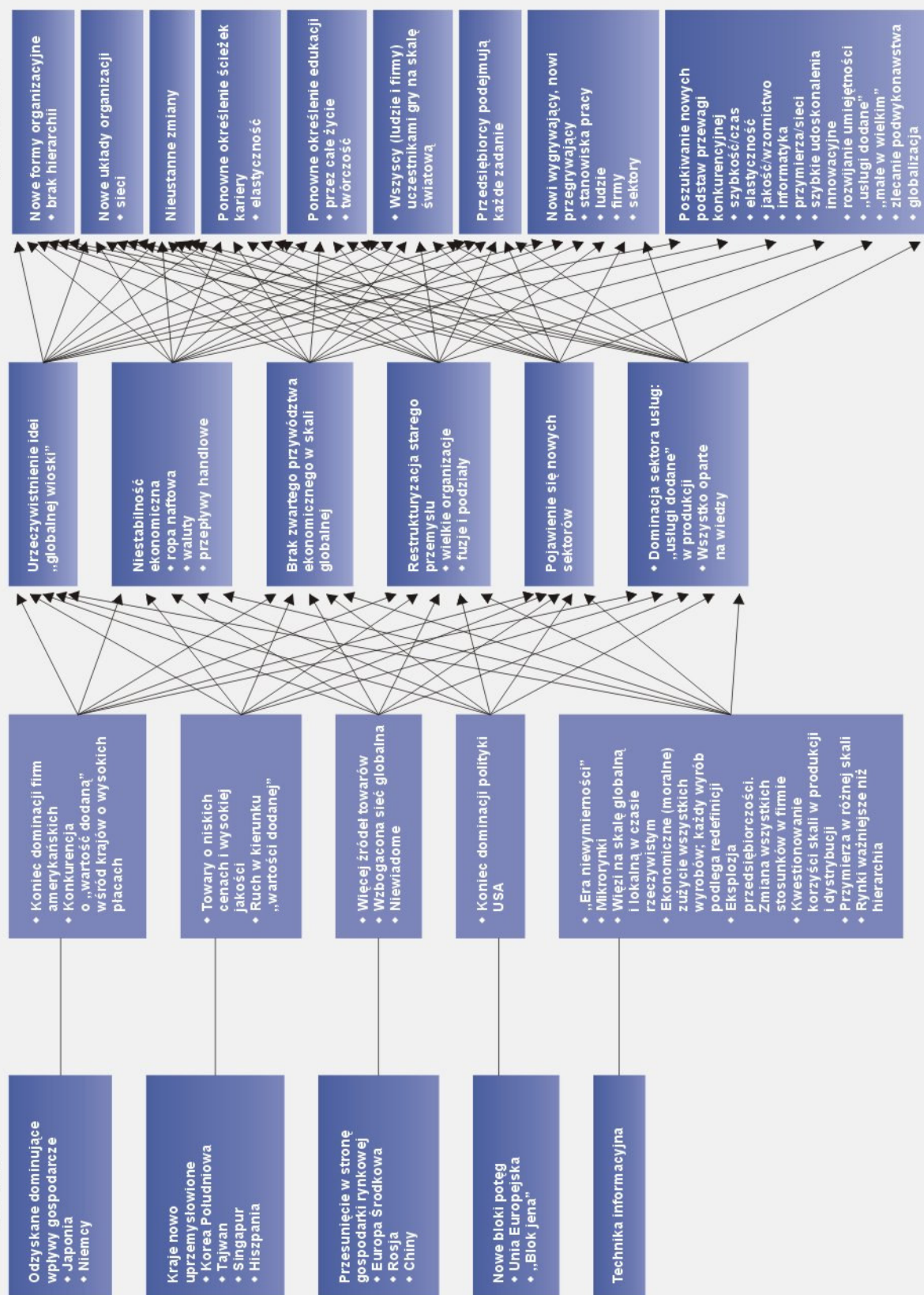
elementy o pośrednim i bezpośrednim oddziaływaniu – zob. rozdział 3

zmiana planowa: systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób ułatwiający jej dostosowanie się do zmian w otoczeniu albo osiąganie nowych celów

przewaga konkurencyjna – zob. rozdział 5

¹ *The Management of Change and Conflict*, pod red. J.M. Thomasa i W.G. Bennis, Penguin, Baltimore 1972, s. 209.

Rysunek 15-1 Konsekwencje globalizacji oraz rozwoju techniki informacyjnej



Recesja i nowe pojawiające się możliwości prowadzenia interesów w Europie skłoniły szwedzko-szwajcarską firmę elektrotechniczną Asea Brown Boveri (ABB) do przeprowadzenia reorganizacji. Po raz pierwszy od czasu fuzji, która doprowadziła do powstania firmy w 1988 r., w ABB podjęto rewolucyjne prace nad jej restrukturyzacją. Przy dążeniu do utrzymania struktury macierzowej zredukowano komitet wykonawczy firmy o jedną trzecią. Zdaniem dyrektora naczelnego, Percy Barnevika, to „odchudzenie” komitetu wykonawczego doprowadziło do jaśniejszego podziału odpowiedzialności i do przyspieszenia podejmowania decyzji w skali międzynarodowej. Barnevik wyjaśniał: „Celem reorganizacji jest ułatwienie zintegrowanego myślenia systemowego, zachęcenie do pracy zespołowej przez zniesienie linii podziałów, a w efekcie skuteczniejsze skupianie uwagi na potrzebach klientów i rynków. Przy naszych wzmocnionych pionach wyrobów i nowej strukturze regionalnej będziemy sobie skuteczniej radzić z wyzwaniami pojawiającymi się w latach dziewięćdziesiątych. Nowa organizacja wzmocni operacyjną przewagę naszej struktury macierzowej i umożliwi nam jeszcze szybsze reagowanie na wydarzenia zachodzące na rynkach”².

„WARZENIE” ZMIAN W CAMPBELL SOUP

Kiedy David Johnson przejął funkcję naczelnego dyrektora Campbell Soup, nie wystarczyła już prosta restrukturyzacja. Johnson mówił: „Kryzys był nieuchronny. Było zbyt wiele niesprawności, zaległych decyzji. Rzecz jasna, stwarza to okazje dla nowego człowieka. Ale trzeba mieć odwagę. Trzeba wierzyć, że odważnym szczęście sprzyja”³. Johnson był odważny. W istocie przystąpił do przebudowy całej instytucji cegła po cegle. Niekiedy wymagało to odejścia od tego, czym firma się stała, aby odpowiedzieć na pytanie: „Czym jesteśmy?”⁴.

Johnson niczego nie pozostawił po staremu. Kwestionował każdy plan finansowy i zmuszał pracowników do przemyślenia wydatków. Poszukiwał dziedzin, w których pracownicy stali się niedbali w wyniku zbyt wygodnego życia. Na przykład stwierdził, że menedżerowie pionu zup marnują 10% wszystkich środków na działalność marketingową, przeznaczając je na roczną promocję zupy pomidorowej w okresie zbioru pomidorów. Miałoby to sens, gdyby nie fakt, że już od wielu lat Campbell nie robił zup ze świeżych pomidorów.

Ponadto Johnson wprowadził system zachęt, uzależniający 20% premii każdego kierownika od ogólnych wyników osiągniętych przez korporację, a nie jedynie od wyników uzyskanych przez poszczególne jednostki operacyjne. Johnson wprowadził też wszechstronny system ocen, aby każdy z pracowników wiedział, jak jest oceniany w organizacji.

W wyniku działań Johnsona jakość znacznie się poprawiła. Fred George, wiceprezes regionalny do spraw produkcji, zauważył, mówiąc o wytwórni w Maxton w Północnej Karolinie: „On naprawdę wstrząsnął tym zakładem”⁵. Pod kierunkiem poprzedniego dyrektora naczelnego wprowadzono w Maxton zespoły robocze, statystyczną kontrolę jakości i TQM, ale posunięcia te zaczęły przynosić efekty dopiero pod rządami Johnsona. Sprawność wytwórni znacznie się zwiększyła, a koszty produkcji zmniejszono poniżej 50% detalicznej ceny wyrobów.



TQM – zob. rozdział 8

² ABB's New Regional Approach, "Business Europe" 33, nr 38, 4 października 1993, s. 7.

³ B. Saporito, Campbell Soup Gets Piping Hot, "Fortune", 9 września 1991, s. 142.

⁴ Tamże, s. 143.

⁵ Tamże, s. 148.

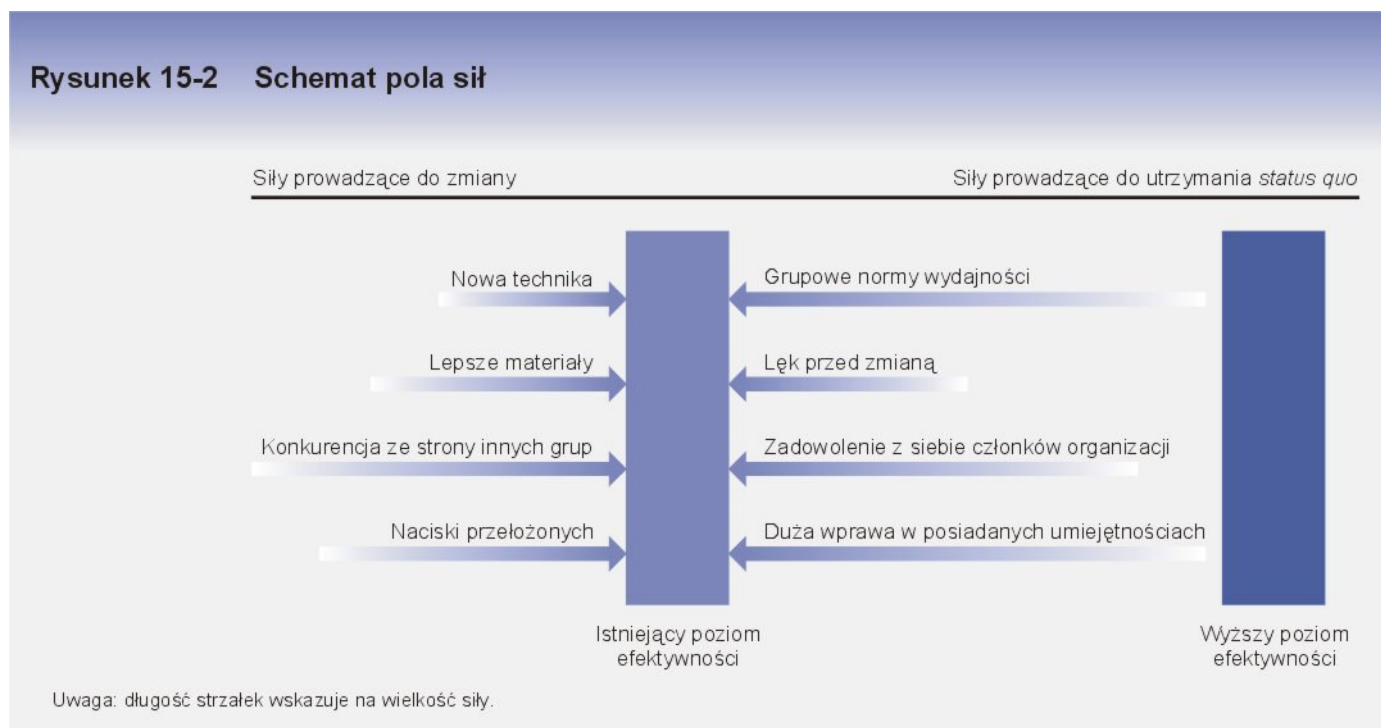
MODEL PROCESU ZMIAN

Chociaż na organizacje oddziałuje wiele sił wywołujących zmiany, konieczne trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że przeciwne skierowane siły utrzymują organizację w stanie równowagi. Te przeciwne siły wspierają zatem stabilizację, czyli prowadzą do utrzymania *status quo*. Aby zrozumieć jak to działa, przyjrzyjmy się modelowi procesu zmian, opracowanemu przez Kurta Lewina.

ANALIZA POLA SIŁ

Zgodnie z **teorią pola sił** sformułowaną przez Kurta Lewina, każde zachowanie jest wynikiem równowagi między siłami **napędowymi** i **hamującymi**⁶. Siły napędowe działają w jednym kierunku, siły hamujące – w przeciwnym. Pojawiający się wynik jest wypadkową tych dwóch zbiorów sił. Wzmocnienie sił napędowych może zwiększyć skutek, ale może też spowodować wzrost sił hamujących.

Model Lewina (rysunek 15-2) zwraca nam uwagę na potrzebę szukania wielu przyczyn zachowań, a nie tylko jednej. Programy planowej zmiany oparte na koncepcjach Lewina zmierzają najpierw do zlikwidowania bądź osłabienia sił hamujących, a następnie do stworzenia lub wzmocnienia sił napędowych w organizacjach.



Źródło: E.F. Huse, Th.G. Cummings, *Organization Development and Change*, West Publishing Company, 1985, s. 73.

⁶ K. Lewin, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper & Brothers, Nowy Jork 1951.

ŹRÓDŁA OPORÓW

Siły hamujące – te, które powodują stabilność organizacji – stanowią szczególny przedmiot zainteresowania, ponieważ to one właśnie są potencjalnym źródłem oporów wobec planowanej zmiany. Jeżeli kierownicy mogą zmienić te siły albo **zająć się ich źródłami**, to mają większą szansę na przeprowadzenie planowej zmiany. Dla uproszczenia podzielimy te źródła oporów na trzy obszerne klasy: kulturę organizacji, interes własny poszczególnych osób oraz indywidualne poglądy na cele i strategie organizacji.

kultura organizacji
– zob. rozdział 7

KULTURA ORGANIZACJI. Z tych trzech źródeł kultura organizacji może odgrywać największą rolę w kształtowaniu i utrzymywaniu tożsamości organizacji. Jak stwierdziliśmy w rozdziale 7, kultura jest jedną z podstawowych sił wyznaczających zachowania pracowników. Z reguły pracownicy pozostają w danej organizacji ze względu na to, że pomaga im ona w osiągnięciu życiowych celów, oraz ze względu na to, że ich osobowości, postawy i przekonania mieszczą się w kulturze organizacji. W istocie wielu pracowników identyfikuje się ze swoją organizacją i traktuje jej zyski i straty jako sprawę osobistą. W efekcie mogą się poczuć zagrożeni przez próby wprowadzania radykalnych zmian w kulturze organizacji oraz w „sposobie, w jakim tu się pracuje”.

INTERES WŁASNY. Chociaż pracownicy mogą się identyfikować z organizacją i rzeczywiście to robią, jednocześnie troszczą się o siebie. W zamian za wykonywanie dobrej pracy oczekują odpowiedniej płacy, zadowalających warunków pracy, pewności zatrudnienia i w pewnym stopniu uznania, władzy i prestiżu. Kiedy następuje zmiana, pracownicy przechodzą przez okres dostosowawczy, który może być nieprzyjemny, zanim przyzwyczają się do nowej struktury organizacyjnej lub do przeprojektowanego stanowiska pracy.

POGLĄDY NA CELE I STRATEGIE ORGANIZACJI. Cele i strategie odgrywają ogromną rolę w organizowaniu i koordynacji działalności każdej organizacji. Kiedy brakuje oficjalnych procedur i zasad postępowania, stwierdzenia misji mogą służyć jako wytyczne działania pracowników. Ta potężna siła stabilizująca może jednak utrudnić wprowadzanie zmian. Niekiedy pracownicy nie rozumieją potrzeby nowego celu, ponieważ nie znają informacji, którymi dysponuje kierownictwo, albo też tęsknią do „dawnych, dobrych czasów”.

PROCES ZMIANY

Lewin przebadął też proces skutecznego wprowadzania zmian. Jego zdaniem, większość dążeń do zmian zawodzi z dwóch powodów. Po pierwsze, ludzie nie chcą (albo nie potrafią) zmieniać utrwalonych od dawna **postaw** i **zachowań**. Jeśli się na przykład powie kierownikowi, że powinien nauczyć się nowej techniki analitycznej, zapewne się z tym zgodzi. Jeżeli się jednak powie temu samemu kierownikowi, że jest zbyt agresywny i szorstki w postępowaniu z innymi, poczuje się urażony i będzie się przeciwstawiać zmianie.

Lewin uważał, że po krótkim okresie prób postępowania w inny sposób ludzie pozostawieni samym sobie mają skłonność do powracania do wzorów zachowań, do których się przyzwyczaili. Aby przezwyciężyć tego rodzaju przeszkody, Lewin opracował trójetapowy, sekwencyjny model procesu zmiany. Model ten, rozwinięty później przez Edgara G. Scheina i innych, odnosi się w równym stopniu do

indywidualnych osób i grup, jak i do całych organizacji⁷. Uwzględnia „rozrożnienie” obecnych wzorów zachowań, „wprowadzenie zmiany”, czyli opracowanie nowych wzorów zachowań, a następnie „ponowne zamrożenie”, czyli wzmocnienie nowych zachowań.

Tabela 15-1

Metody postępowania z oporami wobec zmiany

SPOSÓB	TECHNIKA	SYTUACJA, W KTÓREJ JEST ZASTOSOWANY	ZALETY	WADY
1 Szkolenie i komunikowanie się	Wyjaśnienie poszczególnym osobom, grupom a nawet całej organizacji konieczności i logiki zmiany.	Brakuje informacji albo informacje i analizy są niedokładne.	Jeżeli przekona się ludzi, często pomagają wdrożyć zmianę.	Jeżeli dotyczy wielu ludzi, może być bardzo czasochłonne.
2 Uczestnictwo i zaangażowanie	Proponowanie członkom organizacji, aby uczestniczyli w projektowaniu zmiany.	Inicjatorzy nie mają wszystkich informacji potrzebnych im do zaprojektowania zmiany, zaś inni mają duże możliwości stawiania oporu.	Uczestnicy zaangażują się we wdrażanie zmiany, a wszystkie istotne posiadane przez nich informacje będą ujęte w planie zmian.	Może być bardzo czasochłonne, jeżeli uczestnicy zaprojektują nieodpowiednią zmianę.
3 Ułatwianie i wsparcie	Proponowanie przeszkolenia, zapewnienie czasu wolnego oraz emocjonalnego wsparcia i zrozumienia osobom, które poniosą konsekwencje zmiany.	Ludzie stawiają opór ze względu na trudności z dostosowaniem się.	Nie ma innej równie skutecznej metody rozwiązywania problemów dostosowania.	Może być czasochłonne, kosztowne, a i tak nieskuteczne.
4 Negocjacje i dochodzenie do porozumienia	Negocjacje z potencjalnymi przeciwnikami zmiany, a nawet staranie się o wyrażenie przez nich zgody na piśmie.	Niektóre osoby lub grupy dysponujące sporą siłą przeciwstawiania się wyraźnie tracą w wyniku zmian.	Niekiedy jest to stosunkowo łatwy sposób uniknięcia poważnych oporów.	Mogą być zbyt kosztowne, jeżeli inni zażądają prowadzenia z nimi negocjacji.
5 Manipulacja i kooptacja	Przyznawanie kluczowym osobom pożądanego przez nich roli w procesie projektowania lub wdrażania zmian.	Inna taktyka byłaby nieskuteczna lub zbyt kosztowna.	Może być stosunkowo szybkim i niedrogim sposobem rozwiązania problemu oporów.	Może prowadzić do dalszych problemów, jeżeli ludzie dojdą do wniosku, że się nimi manipuluje.
6 Jawne lub domniemane wymuszenie	Groźba zwolnienia z pracy, przeniesienia, wstrzymania awansu itp.	Zasadnicze znaczenie ma szybkość, a inicjator zmian dysponuje dużą władzą.	Jest szybkie i może przewyciężyć opór każdego rodzaju.	Może być ryzykowne, jeżeli spowoduje gniew wobec inicjatorów zmian.

Źródło: J.P. Kotter, L. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1979.

⁷ K. Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science*, „Human Relations” 1, 1947, nr 1, s. 5–41. Zob. także E.H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1980, s. 243–247.

Rozmrożenie:

spowodowanie, aby konieczność zmiany stała się tak oczywista, że dana osoba, grupa lub cała organizacja łatwo ją dostrzegą i zaakceptują

Wprowadzanie zmiany:

dostrzeżenie i przyjęcie przy pomocy agenta zmiany nowych postaw, wartości i zachowań; agent zmiany przeprowadza przez ten proces poszczególne osoby, grupy i całą organizację; członkowie organizacji przyjmują za własne wartości, postawy i zachowania agenta i przyswajają je, wtedy kiedy dostrzegają ich skuteczność w działaniu

Agent zmiany:

osoba kierująca lub wiodąca w procesie zmiany w organizacji

Ponowne zamrożenie:

przekształcenie nowych wzorów zachowań w normę za pomocą mechanizmów wspierających lub wzmacniających

1. **Rozmrożenie** polega na spowodowaniu, aby konieczność zmiany stała się tak oczywista, że dana osoba, grupa lub organizacja łatwo ją dostrzegą i zaakceptują.
2. **Wprowadzenie zmiany** obejmuje dostrzeżenie i przyjęcie nowych postaw, wartości i zachowań. Wyszkolony **agent zmiany** przeprowadza przez ten proces poszczególne osoby, grupy lub całą organizację. Agent zmiany zaszczepia nowe wartości, postawy i zachowania w procesach **identyfikacji** i **internalizacji (przyswojenia)**. Członkowie organizacji będą się identyfikować z wartościami, postawami i zachowaniami agenta zmiany oraz przyswoją je sobie, wtedy kiedy dostrzegą ich skuteczność w działaniu.
3. **Ponowne zamrożenie** oznacza utrwalenie nowych wzorów zachowań – dzięki mechanizmom wspierającym lub wzmacniającym – do czasu, aż staną się nową normą postępowania.

Agentami zmiany mogą być albo członkowie organizacji, albo doradcy z zewnątrz. Przy złożonych i długotrwałych programach zmian zatrudnienie doradcy z zewnątrz ma wiele zalet. Po pierwsze, doradca z zewnątrz z reguły dysponuje specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami. Po drugie, sprawy bieżących operacji nie będą odrywać jego uwagi. Po trzecie, jako człowiek z zewnątrz doradca może mieć większy prestiż i wpływ niż ktoś z wewnątrz organizacji. Po czwarte, ze względu na to, że nie ma własnych ukrytych interesów w danej organizacji, może być bardziej obiektywny, niż ktoś z wewnątrz, i łatwiej zdobędzie zaufanie pracowników.

W tablicy 15-1 Kotter i Schlesinger przedstawili niektóre powszechnie stosowane metody radzenia sobie z oporami wobec zmian.

RODZAJE PLANOWYCH ZMIAN

Organizację można zmienić, przekształcając jej strukturę, technologię, ludzi albo jakąś kombinację tych czynników (zob. rysunek 15-3).

WPROWADZANIE ZMIAN

Zmiana struktury organizacji wiąże się ze zmianą układu jej systemów wewnętrznych, takich jak linie przepływu informacji, przepływ pracy czy hierarchia zarządzania. Jeżeli przypomnimy sobie aspekty struktury rozpatrywane w rozdziale 12, zdamy sobie sprawę z tego, że można wprowadzić następujące zmiany.

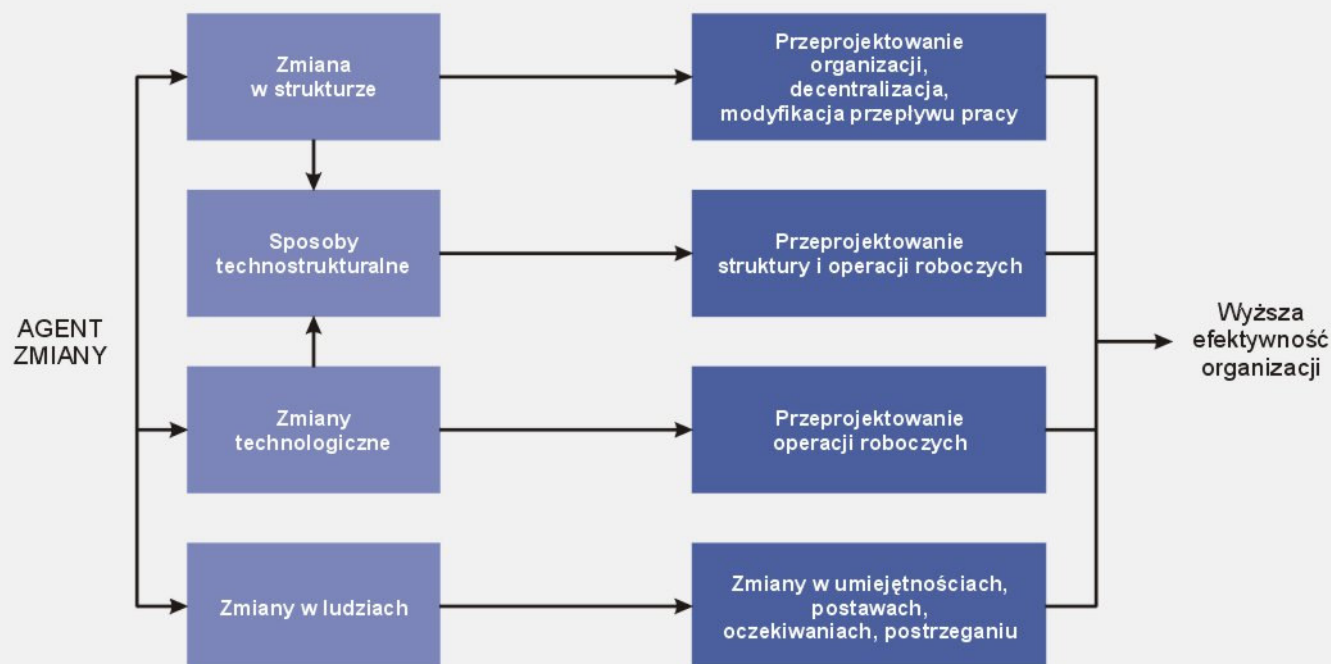
projekt organizacji – zob. rozdział 12

PROJEKT ORGANIZACJI. Klasyczny projekt organizacji skupia uwagę na starannym opisie obowiązków poszczególnych stanowisk pracy i na wprowadzeniu odpowiedniego podziału pracy oraz kierunków efektywnego działania. Jak wielokrotnie wspomnieliśmy, jednym z najważniejszych trendów strukturalnych jest dążenie do odchudzonej, płaskiej organizacji. Eliminuje się pośrednie szczeble zarządzania, aby ułatwić współdziałanie menedżerów najwyższego szczebla z pracownikami na stanowiskach niekierowniczych, którym zwiększa się zakresy odpowiedzialności.

decentralizacja – zob. rozdział 13

DECENTRALIZACJA. Jednym ze sposobów decentralizacji jest tworzenie mniejszych, samodzielnych jednostek organizacyjnych. Ma to służyć zwiększeniu motywacji i efektywności członków zespołu i kierowaniu ich uwagi na działania priorytetowe. Decentralizacja zachęca też każdą taką jednostkę, aby dostosowała swoją strukturę i technologię do własnych zadań i do własnego środowiska.

Rysunek 15-3 Trzy sposoby wprowadzania zmian



MODYFIKACJA PRZEPŁYWU PRACY. Także modyfikacja przepływu pracy i staranne grupowanie specjalności mogą prowadzić do zwiększonej efektywności i wyższego morale pracowników. Jednym z przejawów takiego podejścia jest ilość pieniędzy, jaką pracownicy mogą wydawać bez uzyskania odrębnego zezwolenia. Firma doradcza A.T. Kearney ustaliła, że najefektywniejsze firmy wymienione na Liście 200 magazynu „Fortune” pozwalają dyrektorom zakładów wydawać aż do 20 mln USD według własnego uznania. Na mniejszą skalę wydział WIX korporacji Dana pozwala każdemu pracownikowi wydać do 100 USD na innowację w procesie produkcyjnym, bez konieczności przechodzenia przez powolny i potencjalnie upokarzający proces uzyskania zgody.

Innym wyrazem tej koncepcji jest sformułowana przez autora książek o zarządzaniu, Toma Petersa, sugestia, że menedżerowie powinni przyspieszać opracowanie nowych wyrobów przez „stłoczenie ludzi z różnych pionów funkcjonalnych w jednym pokoju, warsztacie czy komórce...”⁸.

ZMIANY TECHNOLOGICZNE. Zmiany technologiczne wiążą się ze zmianami wyposażenia, procesów projektowania technicznego, metod badawczych lub technologii produkcji. Taki sposób postępowania wywodzi się z naukowej organizacji pracy Fredericka W. Taylora.

Frederick W. Taylor – zob. rozdział 2

Jak stwierdziliśmy w rozdziale 12, technologia produkcji często wywiera poważny wpływ na strukturę organizacyjną. Z tego powodu metody **technostrukturalne** lub **socjotechniczne** zmierzają do zwiększenia efektywności przez wprowadzanie jednoczesnych zmian w strukturze organizacji i w jej technologii. Rozszerzanie pracy i jej wzbogacanie są przykładami zmian technostrukturalnych.

rozszerzanie i wzbogacanie pracy – zob. rozdział 13

⁸ T. Peters, *Get Innovative or Get Dead*, „California Management Review” 22, nr 1, jesień 1990, s. 21, 24.

ZMIANY W LUDZIACH. Zarówno technologiczne, jak i strukturalne zmiany zmierzają do zwiększania efektywności organizacji przez zmianę sytuacji roboczej. Natomiast dążenie do zmian w ludziach oznacza przekształcenie zachowań pracowników przez oddziaływanie na ich umiejętności, postawy, percepcje i oczekiwania. Jeden z przykładów tego sposobu wprowadzania zmian rozpatrzmy przy omawianiu doskonalenia organizacji.

DOSKONALENIE ORGANIZACJI

Doskonalenie organizacji: długofalowe działanie, wspierane przez naczelne kierownictwo, zmierzające do ulepszenia procesów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji dzięki skutecznemu kierowaniu jej kulturą

Wiele planowych zmian przydaje się do rozwiązywania konkretnych, bieżących problemów. Natomiast **doskonalenie organizacji (OD)** jest długofalowym, wszechstronniejszym, bardziej złożonym i kosztowniejszym sposobem wprowadzania zmian, zmierzającym do przeniesienia całej organizacji na wyższy poziom funkcjonowania, przy jednoczesnym znacznym zwiększeniu efektywności jej członków i ich zadowolenia. Chociaż OD często obejmuje zmiany strukturalne i techniczne, przede wszystkim skupia uwagę na zmianach w ludziach i w jakości stosunków pracy.

Doskonalenie organizacji zostało zdefiniowane jako:

„Wspierane przez naczelne kierownictwo długofalowe działanie, zmierzające do ulepszenia procesów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji. Osiąga się to zwłaszcza dzięki skuteczniejszej, opartej na współdziałaniu diagnozie oraz opartym na współdziałaniu kierowaniu kulturą organizacji – ze szczególnym akcentowaniem kultury zespołów stałych i doraźnych oraz kultury międzygrupowej – przy pomocy doradcy-przewodnika i przy wykorzystaniu teorii oraz zastosowań nauk behawiorystycznych, w tym badań nad działaniem”⁹.

Definicja ta wskazuje na kilka istotnych stwierdzeń. **Rozwiązywanie problemów** odnosi się do metod, jakimi organizacja posługuje się przy przezwyciężaniu zagrożeń i wykorzystywaniu okazji pojawiających się w jej otoczeniu, zaś **proces odnowy** oznacza sposób, w jaki kierownicy dostosowują procesy rozwiązywania problemów do otoczenia. Jednym z celów OD jest doskonalenie procesu samoodnowy organizacji, tak aby kierownicy potrafili szybko dostosować swój styl kierowania do nowych problemów i okazji.

Kierowanie oparte na współdziałaniu: zarządzanie przez dzielenie się władzą i uczestnictwo podwładnych; przeciwieństwo hierarchicznego narzucania władzy

Innym celem OD jest dzielenie się przez kierownictwo swoją władzą z pracownikami; na cel ten wskazuje określenie **kierowanie oparte na współdziałaniu**. Kierowanie oparte na współdziałaniu oznacza, że kierownicy rezygnują z hierarchicznej struktury władzy i przyznają pracownikom większą swobodę w podejmowaniu decyzji. Doprowadzenie do takiej zmiany wymaga od kierowników świadomej zmiany kultury organizacji – wspólnych postaw, przekonań i działań członków organizacji.

Tworzenie zespołów i upewnocnienie pracowników, stanowiące elementy programów jakości, często prowadzą do nastawienia na współdziałanie. Kiedy jednak pracownicy Gossen Corporation z Milwaukee zaczęli pracować w zespołach, mieli trudności ze zrozumieniem ich znaczenia. Ich opory częściowo można było wytłumaczyć kulturą amerykańską, która ceni raczej indywidualizm niż zachowania zespołowe. Firma udoskonała systemy komunikowania się i przeprowadziła szkolenie z zamiarem skoncentrowania uwagi pracowników na przyjętej przez nią misji zadowalania klientów. Obecnie upewnocnieni pracownicy dążą do poznania potrzeb

⁹ W.L. French, C.H. Bell, Jr., *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1981, s. 17.



Badania nad działaniem: metoda służąca poznaniu przez agentów zmiany OD, jakie usprawnienia są potrzebne i jak najlepiej można pomóc organizacji w ich dokonaniu

klientów i do opracowania procesów, które je zaspokoją. Zamiast starania się o to, aby się spodobać szefowi, pracownicy mogą się całkowicie skupić na klientach¹⁰.

Ostatni kluczowy termin, **badania nad działaniem**, określa, w jaki sposób agenci zmiany OD dowiadują się, które aspekty organizacji należy usprawnić i w jaki sposób można organizacji pomóc w dokonaniu tych usprawnień. Pokróćce, badania nad działaniem obejmują: (1) wstępną diagnozę problemu opracowaną przez agentów zmiany OD, (2) zbieranie danych potwierdzających (lub fałsyfikujących) diagnozę, (3) zwrotne przekazywanie danych członkom organizacji, (4) zapoznavanie się członków organizacji z tymi informacjami, (5) zaplanowanie odpowiedniego działania, (6) podjęcie tego działania.

RODZAJE DZIAŁANIA

Agenci zmiany mają do dyspozycji wiele technik i sposobów oddziaływania. Nie wszystkie znajdują zastosowanie w określonym programie zmiany. Jednym z przydatnych sposobów klasyfikacji technik jest ich podział według wielkości grup, do których mogą być stosowane. Odmienne techniki można stosować do zwiększania efektywności poszczególnych osób, do doskonalenia stosunków roboczych między dwiema lub trzema osobami, do usprawniania funkcjonowania grup albo do zwiększania efektywności całej organizacji¹¹.

Trening wrażliwości: jedna z początkowych technik osobistego rozwoju, niegdyś dość rozpowszechniona w dążeniach do doskonalenia organizacji, kładąca nacisk na zwiększoną wrażliwość w stosunkach międzyludzkich

TECHNIKA OD DLA POSZCZEGÓLNYCH OSÓB, Trening wrażliwości był jedną z pierwszych i stosunkowo szeroko stosowanych technik OD. W grupach „T” (treningowych) wyszkolony przewodnik prowadzi około dziesięciu uczestników, aby zwiększyć ich wrażliwość na stosunki międzyludzkie oraz rozwinąć umiejętności w tej dziedzinie. Obecnie w organizacjach coraz rzadziej stosuje się trening wrażliwości, a uczestników zazwyczaj poddaje się testowi, aby sprawdzić, czy zdołają znieść niepokój wywołany przez uczestnictwo w grupie treningowej. Podejmuje się też środki ostrożności zapewniające całkowitą dobrowolność udziału w grupie.

Analiza transakcyjna (TA): technika zwiększania skuteczności w kontaktach międzyludzkich, niekiedy wykorzystywana w doskonaleniu organizacji, skupiająca uwagę na stylu i treści komunikowania się

TECHNIKA OD DLA DWÓCH LUB TRZECH OSÓB. Analiza transakcyjna (TA) koncentruje się na stylach i treści komunikowania się (transakcjach lub informacjach) poszczególnych osób. Uczy ludzi przekazywania jasnych i odpowiedzialnych informacji oraz udzielania naturalnych i rozsądnych odpowiedzi. Analiza transakcyjna stara się ograniczyć destrukcyjne nawyki komunikacyjne lub „gry”, w których cel lub pełne znaczenie przekazywanych komunikatów są ukryte.

Zapoczątkowana przez Erica Berne’a analiza transakcyjna zachęca ludzi do zdania sobie sprawy z kontekstu przekazywanych przez nich komunikatów. Na przykład słowa użyte przez szefa w treści przekazywanej podwładnemu mogą brzmieć przyjemnie, jak w sformułowaniu: „Bardzo proszę przygotować mi to sprawozdanie na piątek”, ale jeżeli szef uważa, że piątek jest terminem nierealnym, to kontekstem przekazanego komunikatu jest: „Mam cię!”. TA zachęca ludzi do większej uczciwości i otwartości oraz do zajmowania się podtekstami swoich komunikatów¹².

Konsultacja dotycząca procesów: technika służąca ułatwieniu wzajemnego zrozumienia i zmianie sposobów współpracy przez członków organizacji, prowadzona przez doradców

TECHNIKA OD DLA ZESPOŁÓW LUB GRUP. W konsultacji dotyczącej procesów doradca współpracuje z członkami organizacji, aby im pomóc w zrozumieniu dynamiki ich kontaktów roboczych w grupach lub zespołach. Doradca pomaga

¹⁰ S. Caudron, *Teamwork Takes Work*, „Personnel Journal”, styczeń 1994, s. 42.

¹¹ W.L. French, C.H. Bell, Jr., jw., s. 131. French i Bell omawiają także inne sposoby klasyfikowania technik OD i szczegółowo przedstawiają wiele z nich.

¹² Zob. E. Berne, *Garnes People Play*, Ballantine, Nowy Jork 1978.

Budowanie zespołu:
technika zwiększania
skuteczności organizacji
na poziomie zespołów
za pomocą diagnozowania
przeszkód w efektywności
zespołowej oraz
doskonalenia stosunków
między zespołami
i sposobów wykonywania
zadań

członkom grupy zmieniać sposoby współdziałania i zdobywać potrzebne im umiejętności do efektywniejszego diagnozowania i rozwiązywania problemów.

Budowanie zespołu, technika zbliżona, polega na analizie działalności, podziału zasobów oraz stosunków występujących w grupie lub zespole, prowadzącej do zwiększenia efektywności. Technikę tę można na przykład zastosować w celu doprowadzenia do powstania poczucia wspólnoty u członków nowo powołanego komitetu. Budowanie zespołu może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do dwóch odmiennych rodzajów zespołów lub grup roboczych: stałego zespołu, składającego się z kierownika i podległych mu pracowników, często zwanego **grupą rodzinną**, oraz nowego zespołu, utworzonego albo do rozwiązania określonego problemu, albo w wyniku fuzji lub innej zmiany strukturalnej w organizacji, zwanego **grupą specjalną**.

Przy obydwu rodzajach grup budowanie zespołu zmierza do wykrycia przeszkód w efektywnej działalności zespołowej, do zwiększenia jej skuteczności, ulepszenia stosunków między członkami zespołu i do usprawnienia procesów zachodzących w zespole, takich jak komunikowanie się i podział zadań.

W tablicy 15-2 przedstawiono takie działania zarówno w odniesieniu do grup rodzinnych, jak i specjalnych.

Tablica 15-2 Budowanie zespołów

DZIAŁANIE	GRUPY RODZINNE	GRUPY SPECJALNE
Diagnoza	Narady diagnostyczne: „Jak nam idzie?”	Narady diagnostyczne: „Dokąd chcemy dojść?”
Realizacja zadań	Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, wyjaśnianie ról, ustalanie celów itp.	Specjalne problemy, wyjaśnianie ról i celów, wykorzystanie zasobów itp.
Nawiązywanie i podtrzymywanie wzajemnych stosunków	Skupianie uwagi na skutecznych stosunkach interpersonalnych, w tym między przełożonymi i podwładnymi oraz między kolegami	Skupianie uwagi na konfliktach między ludźmi lub między jednostkami i na niedostatecznym wykorzystaniu niektórych członków zespołu
Kierowanie procesami grupowymi	Skupianie uwagi na zrozumieniu procesów grupowych i kultury grupy	Skupianie uwagi na komunikacji, podejmowaniu decyzji i przydziale zadań
Analiza i negocjowanie ról	Techniki stosowane do wyjaśniania i definiowania ról	Techniki stosowane do wyjaśniania i definiowania ról

Źródło: W.L. French, C.H. Bell, Jr., jw., s. 104.

Spotkania diagnostyczne obejmują albo całą grupę, albo kilka podgrup i wymagają jedynie krótkiego czasu – jednego dnia lub mniej – do ustalenia silnych stron grupy oraz dziedzin, w których występują problemy. Właściwe budowanie zespołu wymaga następnie dłuższego zebrania; najlepiej gdyby odbywało się ono poza miejscem pracy. Doradca wcześniej przeprowadza rozmowy z uczestnikami i organizuje narady dotyczące wspólnych tematów. Grupa rozpatruje zagadnienia, szereguje je według ich znaczenia, bada ich dynamikę i podejmuje decyzje dotyczące sposobu wprowadzenia zmian uznanych za potrzebne. Narada kontrolna w późniejszym terminie służy do oceny skuteczności podjętych działań.

TECHNIKA OD DLA STOSUNKÓW MIĘDZYGRUPOWYCH. Aby umożliwić kierownikom organizacji ocenę jej stanu i przygotowanie planów poprawy, można posłużyć się **zebraniem konfrontacyjnym**. Jest to całodniowa narada wszystkich kierowników w organizacji, w trakcie której omawia się problemy, analizuje przyczyny ich powstania i planuje działania korygujące. Zebranie konfrontacyjne organizuje się zazwyczaj po ważniejszej zmianie organizacyjnej, takiej jak fuzja dwóch firm albo wprowadzenie nowej technologii.

TECHNIKA OD DLA CAŁEJ ORGANIZACJI. Można poprawiać funkcjonowanie całej organizacji za pomocą techniki **sondażowych informacji zwrotnych**. Polega ona na przeprowadzaniu sondaży, dotyczących postaw oraz innych zagadnień, a następnie na systematycznym przekazywaniu ich wyników członkom organizacji. Następnie członkowie ci określają, jakie działania są potrzebne do rozwiązania problemów i do wykorzystania okazji ujawnionych przez sondaże.

Jeanne Duck z Boston Consulting Group pomagała wielu organizacjom w przeprowadzaniu programów zmian¹³. Duck zaleca tworzenie zespołu kierowania zmianami, odpowiedzialnego za osiem zadań wymienionych w tablicy 15-3.

Tablica 15-3

Osiem zadań zespołu kierowania zmianami

- 1 Określić kontekst zmian i opracować wytyczne.
- 2 Zachęcać do rozmów.
- 3 Zapewnić odpowiednie zasoby.
- 4 Koordynować i wzajemnie dostosować projekty.
- 5 Doprowadzić do zgodności informacji, działań, zasad polityki oraz zachowań.
- 6 Stworzyć możliwości wspólnych, twórczych rozwiązań.
- 7 Przewidzieć i rozpoznać problemy ludzkie i zająć się nimi.
- 8 Stworzyć masę krytyczną.

Źródło: J.D. Duck, *Managing Change: The Art of Balancing*, "Harvard Business Review", listopad-grudzień 1993, s. 109–118.

Jednym z przykładów firm, które odniosły korzyści w wyniku OD, są linie lotnicze British Airways. Naczelne kierownictwo tych linii, uważając, że chłodny, autorytarny styl zarządzania może utrudnić ciepłą, troskliwą obsługę pasażerów, stanowiącą klucz do zasadniczej poprawy sytuacji firmy, poddało 35 tys. pracowników szkoleniu, zmierzającemu do zwiększenia ich wrażliwości nie tylko na własne potrzeby, ale również potrzeby współpracowników i klientów. Ponadto nauczono 2 tys. kierowników firmy technik grupowego podejmowania decyzji; zorganizowano seminaria pod takimi tytułami, jak „Stawianie ludzi na pierwszym miejscu” i „Gotowy do działania”. Młodszy kierownicy grali nawet w pchełki, co miało na celu wzbudzenie u nich poczucia przynależności do zespołu. Obroty wzrosły, a linie mają dzisiaj świetną opinię pod względem jakości obsługi klientów, zaś pracownicy mówią, że są obecnie mniej zabiegani i dużo spokojniejsi.

KIEROWANIE TWÓRCZOŚCIĄ INNOWACJĄ

Czy potrafisz, Czytelniku, rozwiązać łamigłówkę przedstawioną poniżej na rysunku 15-4?

¹³ J.D. Duck, jw., s. 109–118.

Rysunek 15-4 Test umiejętności twórczych

Przeciagnij przez wszystkie kropki
łamaną linię, składającą się z 4 prostych
odcinków, bez odrywania ołówka



W dzisiejszym świecie ważniejsze niż kiedykolwiek przedtem są twórczość i innowacyjność. To oznacza nowe sposoby myślenia i gotowość spojrzenia na świat w zupełnie odmienny sposób.

Wielu autorów z dziedziny zarządzania określa **twórczość** jako generowanie nowych pomysłów, a **innowację** jako przekształcenie nowego pomysłu w nową firmę (Apple Computer), nowy wyrób (Walkman Sony), nową usługę (dostawa przesyłek z dnia na dzień przez Federal Express), nowy proces (jedna kolejka do rozmaitych usług w banku lub wesołym miasteczku) albo nową metodę produkcji (komputerowo wspomagane projektowanie i produkcja).

Historyk ekonomii, Joseph Schumpeter, uważał innowację za źródło sukcesów w gospodarce rynkowej; pogląd ten znalazł potwierdzenie w zmiennym i konkurencyjnym środowisku dnia dzisiejszego. Organizacja, która nie jest twórcza i innowacyjna, może nie przetrwać. Tak więc menedżerowie coraz liczniejszych organizacji poszukują nowych sposobów zachęcania pracowników do twórczości oraz innowacyjności oraz do wspierania tego procesu zarówno na poziomie indywidualnym, jak i w skali całej organizacji.

Japończycy, niegdyś znani głównie ze swoich umiejętności odtwarzania i doskonalenia wyrobów wymyślonych przez innych (zwłaszcza Amerykanów), dziś dają przykład, jak tworzyć kultury sprzyjające innowacji. Przeprowadzone w 1991 r. badania 14 czołowych firm amerykańskich i japońskich wykazały, że „Japończycy postępują bardziej systematycznie. Planują jak szatani, wykonują plany w sposób błyskotliwy, a i tak wciąż zadają sobie pytanie, jak lepiej działać”¹⁴.

TWÓRCZOŚĆ INDYWIDUALNA

Poszczególne osoby różnią się pod względem uzdolnień twórczych. Zapytani o możliwe zastosowania opon samochodowych ludzie mało twórczy mówią o bójkach lub huśtawkach; ludzie twórczy zaś o takich rzeczach, jak „oprawy okularów dla słoni” albo „aureole dla dużych robotów”. Ludzie twórczy są też na ogół

¹⁴ B. Dumaine, *Closing the Innovation Gap*, „Fortune”, 2 grudnia 1991, s: 58–59.



elastyczniejsi od nietwórczych. Potrafią przy rozwiązywaniu problemu podchodzić do niego z różnych punktów widzenia i chętnie to robią. Wolą złożoność od prostoty i są na ogół bardziej niezależni niż ludzie mniej twórczy. Upierają się przy swoich pomysłach, kiedy ktoś je kwestionuje. Ludzie twórczy są skłonni do odrzucania autorytetów i do nieposłuszeństwa wobec nakazów, które uważają za pozbawione sensu. Z tych powodów nieco trudniej jest nimi kierować w większości organizacji. Motywuje ich raczej interesujący problem niż zachęty materialne; nad czymś, co ich zajmuje, pracują ciężko i długo.

TWÓRCZOŚĆ I INNOWACJA W SKALI ORGANIZACJI

Podobnie jak poszczególne osoby różnią się pod względem umiejętności przetwarzania swoich twórczych uzdolnień w konkretne wyniki, organizacje różnią się pod względem umiejętności przekształcania uzdolnień swoich pracowników w nowe wyroby, procesy albo usługi. Aby umożliwić swoim organizacjom możliwie najskuteczniejsze wykorzystanie twórczości, menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę z procesu innowacji w organizacjach i podejmować działania zachęcające do tego procesu. Proces twórczy w organizacjach składa się z trzech etapów: generowania pomysłów, opracowania pomysłu, wdrożenia¹⁵.

GENEROWANIE POMYSŁÓW. Generowanie pomysłów w organizacji zależy przede wszystkim od przepływu ludzi i informacji między nią a jej otoczeniem. Na przykład większość innowacji technicznych powstała w odpowiedzi na warunki panujące na rynku. Jeżeli menedżerowie danej organizacji nie zdają sobie sprawy z potencjalnego popytu na nowy wyrób lub z niezadowolenia z istniejących wyrobów, zapewne nie będą poszukiwać innowacji.

Ważnym źródłem informacji dla menedżerów są doradcy i eksperci z zewnątrz, którzy często dużo wiedzą o nowych wyrobach, procesach lub osiągnięciach w swoich dziedzinach. Nowi pracownicy mogą znać odmienne sposoby działania czy technologie stosowane przez konkurentów albo dostawców. Cennym źródłem nowych pomysłów są ci członkowie organizacji, którzy stale mają do czynienia z informacjami spoza własnego miejsca pracy. Ludzie tacy, których Thomas Allen nazywa „technicznymi portierami”, mogą odgrywać szczególnie ważną rolę w stymulowaniu kreatywności i innowacyjności w ośrodkach badawczo-rozwojowych¹⁶.

Według Rosabeth Moss Kanter generowanie pomysłów częściej doprowadza do innowacji, jeżeli pojawiają się one na niższych szczeblach organizacji. Kanter dowodzi, że uppełnomocnienie ludzi z tych szczebli do inicjowania nowych pomysłów w przychylnym środowisku jest cennym sposobem wdrażania skutecznych innowacji¹⁷. Chociaż wiele nowych pomysłów stanowi wyzwanie dla kulturowej tradycji firmy, innowacyjne przedsiębiorstwa, jak na przykład Hewlett-Packard i Toyota, systematycznie zachęcają pracowników do wysuwania takich pomysłów¹⁸.

OPRACOWANIE POMYSŁU. W odróżnieniu od generowania pomysłów, w dużym stopniu pobudzanego przez kontakty zewnętrzne, opracowanie pomysłu zależy od

¹⁵ J.M. Utterback, *Innovation in Industry and the Diffusion of Technology*, "Science", 15 lutego 1974, s. 620–626. Zob. także J.B. Quinn, *Managing Innovation: Controlled Chaos*, "Harvard Business Review" 63, 1985, s. 73–84.

¹⁶ Th.J. Allen, K.S. Nochur, *Do Nominated Boundary-Spanners Become Effective Technological Gatekeepers? Managing Technology Professionals* (wydanie specjalne), IEEE "Transactions on Engineering Management" 39, sierpień 1992, s. 265–269.

¹⁷ R.M. Kanter, *The Change Masters*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1983.

¹⁸ Th.J. Peters, R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, Nowy Jork 1982.

kultury organizacji i jej procesów wewnętrznych. Cechy, wartości oraz procesy zachodzące w organizacji mogą sprzyjać opracowaniu i wykorzystaniu twórczych pomysłów lub je tłumić. Zaangażowanie w racjonalne sposoby rozwiązywania problemów, omówione w rozdziale 9, zwiększa prawdopodobieństwo dostrzeżenia i pełnego opracowania twórczych pomysłów o wysokiej jakości.

Istotną rolę odgrywa także struktura organizacyjna. Sztywna struktura, utrudniająca komunikowanie się między działami, często uniemożliwia ludziom, którzy mogliby pomóc, uzyskanie informacji o tym, że pojawił się problem. Organizacje o sztywnej strukturze, tworząc bariery przepływu informacji, mogą też spowodować, że rozwiązania problemów nie docierają do kierowników, którym są potrzebne. Systemy informowania kierownictwa, wspomagania decyzji i eksperckie umożliwiają zapamiętanie, a potem odszukanie wygenerowanych pomysłów i pomagają kierownikom w ich opracowaniu¹⁹. Współczesne osiągnięcia w tworzeniu sieci takich systemów są szczególnie przydatne w integracyjnym rozwiązywaniu problemów.

WDROŻENIE. W procesie twórczym w organizacji etap wdrażania obejmuje te działania, za pomocą których opracowane rozwiązanie lub wynalazek są wprowadzane na rynek. W przypadku wyrobów przemysłowych działania te obejmują: projektowanie konstrukcji i technologii, oprzyrządowanie, wytwarzanie, badania marketingowe i promocję. Szybkie tempo innowacji często obniża rentowność w krótkim okresie, ale jest niezbędne do długofalowego rozwoju. Na przykład szwajcarski przemysł zegarków, stosujący tradycyjne metody i staromodne rzemiosło indywidualne, od połowy lat siedemdziesiątych przeżywał okres schyłkowy, ponieważ bardziej innowacyjni konkurenci wprowadzili na rynek nowe wyroby – zegarki cyfrowe. Kiedy jednak Szwajcarzy ostatnio wprowadzili na rynek nowe wyroby w postaci popularnych zegarków Swatch, zdołali w części odzyskać rynek, który wydawał się już dla nich stracony.

Aby innowacja przyniosła sukces, potrzeba ścisłej integracji różnych działów organizacji. Specjaliści techniczni, odpowiedzialni za konstrukcję i technologię nowego wyrobu, muszą współpracować ze specjalistami z zakresu zarządzania i finansów, odpowiedzialnymi za utrzymanie kosztów innowacji w rozsądnych granicach. Kierownicy produkcji, pomagając w dopracowaniu specyfikacji nowego wyrobu, muszą współdziałać z kierownikami marketingu, odpowiedzialnymi za jego badania marketingowe i promocję. Konieczna jest integracja wszystkich tych grup, żeby zapewnić wyprodukowanie nowości we właściwym terminie, odpowiedniej jakości, w granicach planowanych kosztów i przeznaczonej na chłonny rynek.

Menedżerowie organizacji o zbyt sztywnej strukturze mogą mieć trudności z integrowaniem tych działań. Natomiast częste i nieformalne komunikowanie się bez zwracania uwagi na wewnętrzne podziały w organizacji pozytywnie wpływa na innowację. Z tego powodu zespoły zadaniowe i struktury macierzowe, sprzyjające komunikowaniu się i integracji działów, szczególnie dobrze nadają się do generowania, opracowania i wdrażania twórczych pomysłów.

zespoły zadaniowe – zob.
rozdział 18

WPROWADZANIE KLIMATU TWÓRCZOŚCI I INNOWACJI W ORGANIZACJI

Jak stwierdziliśmy, twórczość najlepiej się rozwija w klimacie przyzwalającym, zachęcającym do nowych pomysłów i nowych sposobów działania. Wielu

¹⁹ S.G. Green, A.S. Bean, B.K. Snavely, *Idea Management in R&D as a Human Information Processing Analog*, "Human Systems Management" 4, 1983, nr 2, s. 98–112; J. Howell, Ch. Higgins, *Champions of Technological Innovation*, "Administrative Science Quarterly" 35, czerwiec 1990, s. 317–341.

kierownikom jest trudno pogodzić się z takim klimatem. Czują się źle w atmosferze ciągłych zmian, nieodłącznie towarzyszących twórczości. Mogą się też niepokoić tym, że klimat przyzwalający zachęca do łamania dyscypliny i do przekraczania kosztów.

Po przebadaniu postaw i zasad polityki dotyczących innowacji i twórczości w sporej liczbie wielkich organizacji, Rosabeth Moss Kanter opisała sposoby tłumienia przez niektórych kierowników innowacji i zapobiegania generowaniu nowych pomysłów przez pracowników. Opracowała wykaz dziesięciu postaw kierowniczych – zestawionych z odpowiadającymi im działaniami – które jej zdaniem skutecznie tłumią twórcze wysiłki. Rozdział 3 jej książki *The Change Masters (Mistrzowie zmiany)*²⁰ omawia dziesięć reguł tłumienia innowacji (zob. tablica 15-4).

Tablica 15-4

Dziesięć reguł tłumienia innowacji według Rosabeth Moss Kanter

- 1 Traktuj podejrzliwie każdy nowy pomysł wysunięty przez podwładnego, po pierwsze dlatego, że jest nowy, a po drugie dlatego, że pochodzi od podwładnego.
- 2 Nalegaj na to, aby ludzie, którym potrzeba tylko Twojej zgody na działanie, najpierw uzyskali podpisy osób na kilku innych szczeblach zarządzania.
- 3 Żądaj od działów i poszczególnych osób, aby wzajemnie analizowali i krytykowali propozycje. (To oszczędzi Ci konieczności podejmowania decyzji – wybierzesz tego, kto przeżyje.)
- 4 Głośno wyrażaj krytykę, a powstrzymuj się od pochwał. (To zmusza ludzi do maksymalnego wysiłku.) Przypominaj im, że możesz ich w każdej chwili wyrzucić z pracy.
- 5 Traktuj zgłaszanie problemów jako objaw niepowodzenia: w ten sposób zniechęcisz ludzi do zawiadamiania Cię, kiedy coś u nich nie działa.
- 6 Wszystko starannie kontroluj. Niech ludzie liczą wszystko, co się da policzyć, i to często.
- 7 Podejmuj w tajemnicy decyzje dotyczące reorganizacji lub zmiany polityki i zaskakuj nimi ludzi. (To także zmusza ich do maksymalnego wysiłku.)
- 8 Wymagaj, aby prośby o informacje były w pełni uzasadnione, i spowoduj, by ich nie udzielano zbyt łatwo kierownikom. (Przecież nie chcesz, żeby dane dostały się w niepowołane ręce.)
- 9 W imię delegowania i uczestnictwa przydzielaj kierownikom niższych szczebli odpowiedzialność za obmyślenie sposobów redukcji zatrudnienia, zwalniania i przenoszenia ludzi oraz wdrażania innych zagrażających im decyzji, które Ty sam podjąłeś. Zmusz ich przy tym, żeby to robili szybko.
- 10 A przede wszystkim nigdy nie zapominaj, że to Wy, ludzie na górze, już wszystko wiecie o Waszej firmie.

Źródło: R.M. Kanter, jw., s. 101.

Jaka jest jednak odwrotna strona medalu? W jaki sposób kierownicy mogą pogodzić swoje niepokoje dotyczące skutków zmian i innowacji z narastającą potrzebą wprowadzania klimatu sprzyjającego twórczemu uczestnictwu pracowników na różnych szczeblach organizacji? Niektóre pozytywne działania, niektóre z możliwych odpowiedzi na te pytania, zestawiono w tablicy 15-5.

²⁰ R.M. Kanter, jw.

Tablica 15-5

Niektóre wskazówki, jak popierać twórczość w organizacji

- 1 *Doprowadź do akceptacji zmian.* Członkowie organizacji muszą uwierzyć, że zmiana przyniesie korzyść im i całej organizacji. Łatwiej do tego doprowadzić, jeżeli wraz z kierownikami będą oni uczestniczyć w podejmowaniu decyzji i jeżeli przy planowaniu i wdrażaniu zmian z uwagą traktuje się takie zagadnienia, jak pewność zatrudnienia (zob. wcześniejsze rozważania w tym rozdziale, dotyczące przewyżczania oporów wobec zmian).
- 2 *Zachęcaj do nowych pomysłów.* Wszyscy kierownicy w organizacji, od samej góry do najniższego szczebla, muszą wykazywać słowami i czynami, że przychylnie traktują nowości. Aby zachęcać do twórczości, kierownicy muszą życzliwie wysłuchiwać propozycji swoich podwładnych i wdrażać te, które są obiecujące, albo przekazywać je do decyzji kierownikom na wyższych szczeblach hierarchii.
- 3 *Dopuszczaj do częstszych wzajemnych kontaktów.* Przyzwalającemu, twórczemu klimatowi sprzyja stworzenie pracownikom możliwości kontaktowania się z członkami własnej i innych grup roboczych. Takie kontakty zachęcają do wymiany pożytecznych informacji, do swobodnego przepływu pomysłów i do nowego spojrzenia na problemy.
- 4 *Bądź tolerancyjny wobec niepowodzeń.* Liczne nowe pomysły okazują się nierealne lub bezużyteczne w praktyce. Skuteczni kierownicy biorą to pod uwagę i godzą się z faktem, że poświęci się czas i środki na eksperymentowanie z nowymi pomysłami, które okażą się niewypałami.
- 5 *Określ jasne cele i zapewnij swobodę w ich osiąganiu.* Członkowie organizacji muszą mieć wytyczone cele i kierunki swojej twórczości. Ustalenie ich i wprowadzenie pewnych ograniczeń umożliwi też kierownikom sprawowanie w określonym stopniu kontroli nad ilością czasu i pieniędzy na działalność twórczą.
- 6 *Okazuj uznanie.* Jednostki twórcze mają silną motywację do pracy nad tym, co je interesuje. Ale, jak wszyscy, lubią otrzymywać nagrody za dobrze wykonaną pracę. Zapewniając uznanie wyrażane w konkretnej postaci, takiej jak premia lub podwyżka wynagrodzenia; kierownicy udowadniają, że w ich organizacji ceni się twórcze działania.



Poza rok 2000

ZMIANY TECHNICZNE W MIEJSCU PRACY²¹

Zmiana i innowacja stają się sposobem życia dla większości ludzi. Technika stanowi część naszej codzienności, zmieniając sposoby gotowania, jedzenia, komunikowania się, posługiwania się środkami przekazu i pracy. Nawet język ulega zmianie: do powszechnego użycia weszły wyrazy, których do niedawna nie było w naszym słownictwie, jak na przykład *faks*, *mikrofalówka*, *magnetowid* i *PC*. Pojawianie się nowych nazw następuje w miarę wprowadzania i doskonalenia nowych wyrobów. Towarzyszy temu przewidywanie, że każdego dnia na rynku może się pojawić coś jeszcze nowszego i lepszego. Według Charlesa Handy'ego „Słowa są sygnałami społecznych przemian. Kiedy zmienia się język, zmiany w zachowaniach nie są zbyt odległe”²².

²¹ A. Hines, *Jobs and Infotech: Work in the Information Society*, „The Futurist”, styczeń-luty 1994, s. 9–13.

²² Ch. Handy, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 1989, s. 17.

W miarę coraz szybszego przechodzenia do gospodarki wiedzy i usług zmiany na stanowiskach pracy i w technice informacyjnej (infotechnice) będą oddziaływać na nas wszystkich. Infotechnika polega w istocie na łączeniu informatyki z telekomunikacją i sieciami. Do infotechniki można też zaliczyć systemy eksperckie, obrazowanie, automatykę, robotykę, mechatronikę (wprowadzanie mikroprocesorów do urządzeń, wyrobów i systemów) oraz techniki sensoryczne (niektóre z tych technik przedstawiamy bliżej w rozdziale 22). Te wzajemnie powiązane techniki będą miały ogromny i coraz większy wpływ na nasz sposób pracy w przyszłości. W całych Stanach Zjednoczonych od farm do fabryk, biur i szpitali zmieniają one kształt naszej pracy. Infotechnika, wraz z przejściem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej głównie na wysokiej technice, spowoduje do roku 2010 wiele korzystnych zmian. Chociaż wiele rodzajów pracy będzie stawiać większe wyzwania i przynosić większe zadowolenie, niektóre ze zmian mogą też prowadzić do bezrobocia, znużenia albo dehumanizacji.

Infotechnika będzie oparta głównie na przekazywaniu sygnałów cyfrowych za pośrednictwem światłowodów uzupełnianych łącznością satelitarną i bezprzewodową. Wywrze ona dwojaki wpływ na pracowników: po pierwsze, więcej pracy będą wykonywać za pomocą takich urządzeń, jak systemy eksperckie i komputery osobiste, po drugie organizacje przeprojektują stanowiska pracy, aby wykorzystać nowe możliwości. Aby lepiej zrozumieć te zmiany, spójrzmy na to, w jaki sposób ulegną przekształceniu niektóre rodzaje pracy.

W roku 2010 naukowcom będzie łatwiej pracować w dużych grupach. Przyczyną usprawnień staną się telekonferencje i oprogramowanie sieciowe, tj. oprogramowanie umożliwiające ludziom znajdującym się w różnych miejscach globu korzystanie z tych samych informacji pojawiających się na ekranach ich monitorów (zagadnienie to omówimy szerzej w rozdziale 22). W miarę tego, jak fizycznie oddaleni od siebie naukowcy będą mogli łatwiej współpracować i szybciej rozpowszechniać nową wiedzę, w mniejszym stopniu będzie występować ponowne „wynajdywanie koła” i można przewidywać, że rozwój nauki będzie się odbywać w tempie wykładniczym.

Handlowcom nie będą potrzebne biura w centrali; będą pracować głównie w swoich samochodach i w biurach klientów. Ich samochody będą wyposażone w cyfrowe telefaksy, przenośne komputery, telefony komórkowe, a może nawet urządzenia umożliwiające im udział w telekonferencjach.

W roku 2010 lekarze będą w znacznie większym stopniu niż dzisiaj pracować zespołowo, współdziałając z innymi lekarzami, pielęgniarkami, technikami i terapeutami. Systemy eksperckie uzupełnią i wzbogacą umiejętności lekarzy, wypełniając luki w ich wiedzy i umiejętnościach oraz dostarczając rad w skomplikowanych terapiach. Oprogramowanie systemów eksperckich umożliwi też uzyskanie diagnozy w rutynowych problemach zdrowotnych bez potrzeby konsultacji u lekarza.

Praca robotników fabrycznych będzie polegać głównie na kierowaniu robotami i na projektowaniu, monitorowaniu oraz obsłudze systemów zautomatyzowanych. Komputerowo wspomagane projektowanie/wytwarzanie (CAD/CAM) połączy wszystkie części fabryki w procesie produkcji.

Możemy postawić cztery hipotezy dotyczące świata pracy w roku 2010:

1. Niemal nikt nie uniknie zmian – do 2010 roku większość z nas będzie pracować głównie w dziedzinie informacji.
2. W miarę rozwoju poszczególne techniki będą ze sobą rywalizować.

3. Podstawowymi narzędziami pracy większości pracowników będzie „wielka czwórka” infotechniki – sztuczna inteligencja, sieci komputerowe, technika obrazowania i wielkie pamięci. Zrewolucjonizują one poszczególne zawody.
4. Pozytywny i negatywny wpływ technik informacyjnych na robotników będzie zależeć od sposobów budowania systemów; strategia wdrożeń może doprowadzić do automatyzacji nużących prac rutynowych i stworzyć więcej interesujących zajęć albo też może zmniejszyć liczbę stanowisk i wprowadzić uciążliwą kontrolę działalności pracowników. Niezależnie od tego, która ze strategii znajdzie zastosowanie, infotechnika wyeliminuje wiele stanowisk pracy, stworzy wiele nowych, a część istniejących radykalnie zmieni.

PODSUMOWANIE

- 1. Zdefiniować termin *planowa zmiana* i rozpoznać sytuacje, w których znajduje on zastosowanie.**

Planowa zmiana jest to systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób, który ułatwi jej dostosowanie się do radykalnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz osiąganie nowych celów. Nie jest to proces prosty, tani ani bezbolesny. Jednakże zmiany takie są ważne, ponieważ pomagają organizacji reagować na zmiany zagrażające jej istnieniu lub stwarzające nowe okazje do zapewnienia powodzenia. Wobec gwałtownych zmian w otoczeniu wiele organizacji przystępuje do wprowadzania planowych zmian po prostu dlatego, aby przyspieszyć dostosowanie się do nowych warunków.

- 2. Przedstawić i omówić koncepcje teorii pola sił Kurta Lewina.**

Zgodnie z teorią pola sił, sformułowaną przez Kurta Lewina, każde zachowanie jest wynikiem równowagi między *siłami napędowymi*, które dążą do zmian, i *siłami hamującymi*, które przeciwstawiają się zmianom i dążą do utrzymania *status quo*. Do sił hamujących należą: istniejąca kultura organizacji, interesy własne poszczególnych pracowników oraz różnice poglądów na cele i strategie organizacji. Według Lewina ludzie z trudem, jeżeli w ogóle, zmieniają utrwalone od dawna postawy i zachowania. Kiedy nawet wprowadzą zmiany, szybko powracają do starych nawyków, jeżeli nowe nie zostaną utrwalone. Aby temu zapobiec, Lewin proponuje trójetapowy proces: rozmrażanie istniejących wzorów zachowań; posłużenie się agentem zmiany, który pomoże pracownikom w poznaniu i przyswojeniu sobie nowych postaw, wartości i zachowań; ponowne zamrożenie, utrwalające nowe wzory zachowań. W uzupełnieniu Kotter i Schlesinger przedstawili sześć sposobów przewyższania oporów, jak na przykład łączenie szkolenia z komunikowaniem się.

- 3. Wymienić trzy rodzaje planowej zmiany i podać ich przykłady.**

Planowa zmiana może dotyczyć struktury organizacyjnej, technologii, ludzi albo jakiejś kombinacji tych czynników. Ogólnie biorąc, liczba czynników organizacyjnych, którymi należy się zająć, zwiększa się wraz z zakresem pożądanej zmiany. Zmiana strukturalna obejmuje klasyczny projekt organizacji, decentralizację i modyfikację przepływu pracy. Zmiana technologiczna, wiążąca się z wyposażeniem oraz procesami stosowanymi do wytwarzania wyrobów i usług, wpływa także na strukturę, jak na to wskazuje technostrukturalna albo

socjotechniczna procedura rozszerzania i wzbogacania pracy. W odniesieniu do ludzi zaś dąży się do zmian umiejętności pracowniczych, postaw, percepcji i oczekiwań. Przykładami są zarządzanie przez cele, programy szkolenia kierowników i techniki doskonalenia organizacji (OD).

4. Zdefiniować pojęcie *doskonalenia organizacji (OD)* i wyjaśnić, czym się ono różni od innych koncepcji planowej zmiany.

Doskonalenie organizacji (OD) jest długofalowym działaniem zmierzającym do udoskonalenia procesów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji. Opiera się ono na współdziałaniu w kierowaniu kulturą organizacji. Doskonalenie organizacji jest wszechstronne i wymaga wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa. Skupia uwagę na kulturze organizacji, ponieważ to ona wywiera silny i długotrwały wpływ na postawy, przekonania i działania pracowników.

5. Opisać najczęściej stosowane techniki OD.

Techniki OD mogą być stosowane do zwiększania umiejętności społecznych poszczególnych osób (trening wrażliwości), do doskonalenia stosunków roboczych w małych grupach składających się z dwóch lub trzech osób (analiza transakcyjna), w zespołach lub grupach (konsultacje dotyczące procesów lub budowanie zespołu), do usprawnienia stosunków między grupami (zebrania konfrontacyjne) oraz w całej organizacji (technika sondażowych informacji zwrotnych).

6. Rozróżnić innowację i zdolności twórcze oraz wyjaśnić, w jaki sposób organizacje mogą do nich zachęcać.

Twórczość definiuje się jako generowanie nowych pomysłów, zaś *innowację* jako przekształcenie tych pomysłów w nowe firmy, wyroby, usługi, procesy lub metody produkcji. W coraz większym stopniu uważa się twórczość i innowację za klucz do przetrwania w gospodarce funkcjonującej w warunkach nasilającej się konkurencji oraz prowadzonej w skali ogólnosiwiatowej. Organizacje, podobnie jak poszczególne osoby, różnią się pod względem uzdolnień twórczych oraz umiejętności przekształcenia pomysłów w możliwe do wykorzystania innowacje. Proces twórczy składa się z trzech etapów: generowania pomysłów, opracowania pomysłu, wdrożenia. Równie ważne jest wprowadzenie w organizacji klimatu sprzyjającego twórczości i innowacji. Reguły tłumienia twórczości, opracowane przez Rosabeth Kanter, wskazują, jakich praktyk należy unikać i co sprzyja twórczości. Kanter wymienia sposoby postępowania, które dławią innowację, a także udziela wskazówek, jak wspierać twórczość w organizacji.

PYTANIA KONTROLNE

1. Co to jest planowa zmiana i dlaczego jest potrzebna?
2. Wyjaśnij koncepcje teorii pola sił Kurta Lewina.
3. Jakie są trzy główne źródła oporów wobec zmian?
4. Opisz trójetapowy proces zmian zaproponowany przez Lewina.
5. Jakie są niektóre z możliwych sposobów postępowania pracodawcy wobec oporów pracowników?
6. Wymień trzy rodzaje planowej zmiany i podaj ich przykłady.
7. Podaj dobrą roboczą definicję doskonalenia organizacji.

8. Jakie są trzy szeroko stosowane techniki OD?
9. Na czym polega różnica między twórczością i innowacją? W jaki sposób organizacje mogą je wspierać?

KLUCZOWE TERMINY

Zmiana planowa

Rozmrożenie

Wprowadzanie zmiany

Agent zmiany

Ponowne zamrożenie

Doskonalenie organizacji (OD)

Kierowanie oparte na współdziałaniu

Badania nad działaniem

Trening wrażliwości

Analiza transakcyjna (TA)

Konsultacja dotycząca procesów

Budowanie zespołu

CZĘŚĆ PIĄTA

PRZEWODZENIE

ROZDZIAŁ 16

MOTYWACJA

ROZDZIAŁ 17

PRZYWÓDZTWO

ROZDZIAŁ 18

ZESPOŁY I PRACA ZESPOŁOWA

ROZDZIAŁ 19

KOMUNIKACJA I NEGOCJOWANIE



Centralnym zadaniem kierownictwa jest obmyślanie pożądanej przyszłości organizacji i realizacja tych zamierzeń. Stanowi to wyzwanie, związane z planowaniem (część III) i organizowaniem (część IV). Jednakże rozsądny plan strategiczny i racjonalna struktura organizacyjna wcale jeszcze nie gwarantują osiągnięcia celów organizacji. Aby przekształcić decyzje w działanie i podtrzymać to działanie, menedżerowie muszą zachęcać i wspierać ludzi, którzy realizują plany i pracują wewnątrz struktury. Kierownicy, dążąc do tego, by ludzie wciąż skupiali uwagę na celach organizacji, *przewodzą* im. Przewodzenie, przedmiot części V, wiąże się ze *społecznymi umiejętnościami* kierownictwa.

Realizacja planów strategicznych wymaga czasu. Ważna jest zatem motywacja (rozdział 16), aby ludzie skupiali uwagę na celach, i przywództwo (rozdział 17), aby członkowie grupy pracowali wspólnie. Ponieważ zaś plany strategiczne są wykonywane przez ludzi pracujących w świecie złożonych współzależności, które ulegają zmianom w czasie, grupy nie stanowią ze swojej istoty zwartych jednostek, a przepływ informacji o zasadniczym znaczeniu może czasem ulegać zakłóceniu. Zajmujemy się tymi zagadnieniami w rozdziale 18, poświęconym zespołom i pracy zespołowej, oraz w rozdziale 19, poświęconym komunikowaniu się i negocjacom.

MOTYWACJA

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1
wyjaśnić, dlaczego menedżerowie i badacze tak bardzo interesowali się motywacją;
- 2
zdefiniować motywację i motywowanie;
- 3
wyjaśnić podstawowe założenia dotyczące procesów motywacji w organizacjach;
- 4
wymienić pięć współczesnych teorii motywacji i prześledzić ich początki;
- 5
rozróżnić pięć współczesnych teorii motywacji;
- 6
omówić współczesne wyzwania stojące przed kierownikiem w praktyce motywacji.

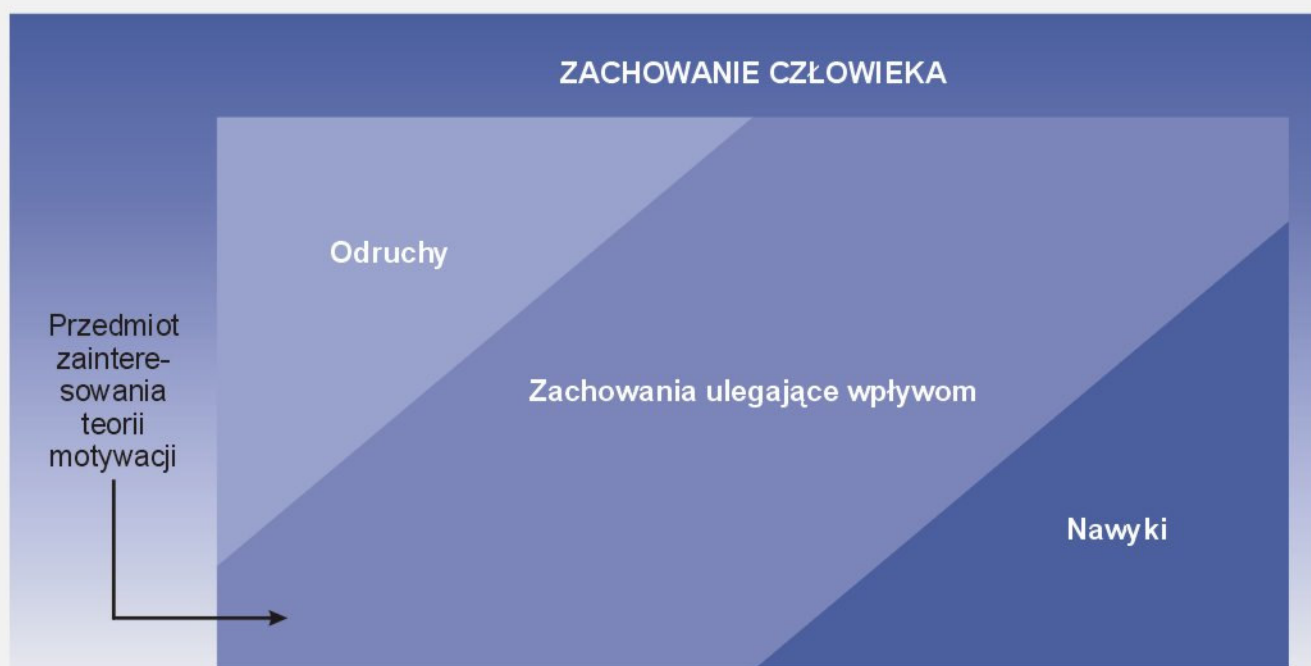
WYZWANIA ZWIĄZANE Z MOTYWACJĄ

Motywacja: obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku

Kierownicy i teoretycy zarządzania od dawna uważali, że nie da się osiągnąć celów organizacji bez trwałego zaangażowania się w nie członków organizacji. **Motywacja** jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

Motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Motywacja i motywowanie odnoszą się do zachowań ludzkich, mieszczących się między dwiema skrajnościami: (1) działaniami odruchowymi, takimi jak kichnięcie czy mrużenie powiek, oraz (2) wyuczonymi nawykami, jak na przykład czyszczenie zębów albo charakter pisma¹. Tę skalę zachowań przedstawiono na rysunku 16-1.

Rysunek 16-1 Motywacja w skali ludzkich zachowań



Źródło: Na podstawie F. Landy, W. Becker, *Motivation Theory Reconsidered*, w: *Research in Organizational Behavior*, pod red. L. Cummingsa i B. Stawa, JAI Press, Greenwich 1987, t. 9, s. 1–38.

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE MOTYWACJI I MOTYWOWANIA

Przy rozpatrywaniu teorii motywacji i działań motywacyjnych kierowników musimy zrozumieć kilka podstawowych założeń.

¹ F. Landy, W. Becker, jw., s. 4.

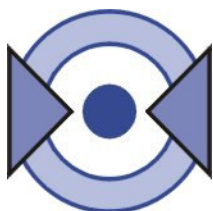
Po pierwsze, **powszechnie uznaje się motywację za coś pozytywnego**. Czy chwalono kogoś za brak motywacji? W różnych sytuacjach uczy się nas (w tym w szkole, kościele, rodzinie, pracy, sporcie zorganizowanym), że nie możemy być zbyt zadowoleni z siebie, jeżeli brakuje nam motywacji.

Po drugie, **motywacja jest jednym z kilku czynników składających się na efektywność danej osoby**. Ważne są także takie czynniki, jak uzdolnienia, zasoby i warunki, w których się działa. Przyszły lekarz może mieć dużą motywację do pomagania innym. Motywacji tej muszą jednak towarzyszyć uzdolnienia naukowe, odpowiednie zasoby uczelni (na przykład nowoczesne laboratoria) oraz właściwe warunki, jak na przykład nie ograniczona możliwość konsultacji z profesorami.

Po trzecie, zarówno kierownicy, jak i teoretycy zakładają, że **występuje niedobór motywacji i że trzeba ją okresowo uzupełniać**. Motywacja jest jak ciepło w mieszkaniu na Północy w zimowych miesiącach. Ciepło stopniowo ucieka. Od czasu do czasu trzeba włączyć ogrzewanie, aby utrzymać temperaturę domu. Teoria motywacji i procesy motywacyjne dotyczą nieustających działań, opartych na założeniu, że motywacja z czasem zanika.

Po czwarte, **motywacja jest narzędziem, za pomocą którego menedżerowie mogą układać stosunki pracy w organizacji**. Jeżeli kierownik wie, co rzadzi postępowaniem ludzi pracujących na jego rzecz, to odpowiednio do tego potrafi dostosować przydzielane zadania i nagrody. Tak więc wiedza o motywacji wspólnie z planami strategicznymi (rozdział 10) służy jako przesłanka projektowania wzajemnych stosunków w organizacji (rozdział 12) i podziału władzy w ramach tych stosunków (rozdział 13).

Wszystkie te założenia tkwią głęboko u podłoża omawianej poniżej ewolucji teorii motywacji. Nie są one jednak ponadczasowe. W rozważaniach dotyczących zarządzania w XXI w., zamieszczonych na końcu rozdziału, omawiamy współcześnie stawiane im wyzwania.



WSPÓŁWŁASNOŚĆ JEST CZYNNIKIEM MOTYWACYJNYM W SPRINGFIELD REMANUFACTURING CORPORATION

W Springfield Remanufacturing Corporation podstawową siłą motywacyjną było dążenie do przetrwania. Springfield było niegdyś częścią koncernu International Harvester. Kiedy jednak koncern ten popadł w finansowe trudności, usamodzielniał tę filię. Zaproponował sprzedaż jej zatrudnionym w niej pracownikom, którzy podjęli wyzwanie, chociaż wiązało się to z dużym zadłużeniem. Nowi właściciele – menedżerowie, mistrzowie i robotnicy – wzięli się do tego, co określili jako „wielką grę prowadzenia interesów”.

Ich działalność wytyczały dwa hasła: „Dostajesz tyle, ile dajesz” i „Łatwo powstrzymać jednego człowieka; trudno powstrzymać 119 ludzi”. Uważali, że – aby wygrywać w tej grze – muszą obmyślić niekonwencjonalne sposoby prowadzenia firmy. Uznali, że istotą prowadzenia interesów jest prosta zasada: „Najlepszym, najsprawniejszym, najbardziej opłacalnym sposobem prowadzenia firmy jest dopuszczenie każdego w firmie do głosu, jak nią kierować, oraz zapewnienie każdemu udziału w jej wynikach finansowych, dobrych czy złych”. Wygrana w grze oznacza jednocześnie nieustanną poprawę jakości i warunków życia każdego z zainteresowanych.

SRC regeneruje silniki i ich części, co jest zajęciem hałaśliwym i brudnym. Kluczem do powodzenia i do rozwoju firmy było poznanie jej przez wszystkich pracowników i dzielenie się z nimi wiedzą w taki sposób, aby każdy mógł możliwie

dobrze wykonywać swoją pracę, Nowo przyjmowanym pracownikom mówi się, że praca tylko w 70% składa się z demontażu i podobnych zadań; pozostałe 30% to uczenie się. Wszyscy przechodzą podstawowe szkolenie finansowe, wyjaśniające, czym są pieniądze i jak je zarabiać. Szkolenie to jest następnie wspomagane przez narady zmierzające do umocnienia ducha zespołowego i ułatwienia wszystkim zrozumienia przedsiębiorstwa.

Pracowników motywuje się za pomocą czterech reguł gry.

1. ***Chcemy dotrzymać naszych zobowiązań wynikających z umowy o pracę.***
2. ***Chcemy pozbyć się stałych stanowisk pracy.*** Chodzi o to, żeby ludzie psychologicznie nie popadali w rutynę wykonywania w kółko tej samej pracy, ale aby zastanawiali się, co chcą osiągnąć w swojej pracy i jak chcą pokierować swoim życiem.
3. ***Chcemy się pozbyć mentalności pracownika najemnego.*** Każdy myśli i działa jak właściciel.
4. ***Chcemy tworzyć bogactwo i dzielić się nim.*** Efektywność wzrośnie, kiedy zespół Springfield będzie pracować nad stale doskonalącą się organizacją, w której poszczególni ludzie w coraz większym stopniu wzajemnie sobie pomagają.

Właściciele Springfield Remanufacturing przejęli tradycyjną fabrykę, w której w większości procesów stosowano naukową organizację pracy Taylora, i tchnęli w nią nowe życie, stawiając przed nią nowe cele. Dążą do zdobycia powodzenia dla siebie, dla swojego zespołu, dla swojego przedsiębiorstwa i dla społeczeństwa².

PRZEGLĄD TEORII MOTYWACJI

Istnieje wiele teorii motywacji. Każda z nich stara się opisać, czym są istoty ludzkie i czym mogą się stać. Z tego względu zwykło się mówić, że **treść** poszczególnych teorii motywacji ma postać określonych poglądów na ludzi. Treść danej teorii motywacji ułatwia nam zrozumienie świata **dynamicznego zaangażowania**, w którym organizacje funkcjonują dzięki codziennemu **angażowaniu się** w nie kierowników i pracowników. Teorie motywacji zajmują się także doskonaleniem ludzi; treść teorii motywacji ułatwia zatem kierownikom i pracownikom zmaganie się z **dynamiką** życia organizacji.

Frank Landy i Wendy Becker zauważyli, że badania nad motywacją nadal są wyrazem dążenia do znalezienia „jednego, najlepszego sposobu” traktowania motywacji³. Jedną z głównych tez obecnego rozdziału jest to, że Czytelnik spotka się w życiu z różnymi praktykami motywacyjnymi. Zachęcamy go do potraktowania tego rozdziału jako opisu wybranych poglądów na to, z czym się wiąże motywacja⁴.

WCZEŚNIEJSZE POGLĄDY NA MOTYWACJĘ

Motywacja była jednym z najwcześniejszych pojęć, z którymi zmagali się teoretycy i praktycy zarządzania. Często tzw. tradycyjny model motywacji kojarzy się z **Frederickiem Taylorem** i naukową organizacją pracy. Kierownicy ustalali najsprawniejszy sposób wykonywania powtarzalnych zadań i stosowali system zachęt

dynamiczne zaangażowanie
– zob. rozdział 2

Frederick W. Taylor – zob.
rozdział 2

² J. Stack, *The Great Game of Business*, “INC.”, czerwiec 1992, s. 52–62.

³ F. Landy, W. Becker, jw., s. 7.

⁴ Tamże, s. 2.

placowych do motywowania robotników – im więcej robotnik produkował, tym więcej zarabiał. Zakładano, że kierownicy znają daną pracę lepiej niż robotnicy, którzy z natury są leniwi i których można motywować jedynie za pomocą pieniędzy. Spuścizną po tym modelu jest praktyka wynagradzania handlowców w formie prowizji.

Elton Mayo – zob.
rozdział 2

Często przypisuje się tzw. **model stosunków współdziałania** Eltonowi Mayo i jego współczesnym. Mayo i inni badacze stosunków międzyludzkich wykryli, że nuda i powtarzalność wielu zadań obniżają motywację, zaś kontakty towarzyskie (społeczne) przyczyniają się do powstania i utrzymania motywacji. Wynikał z tego wniosek, że kierownicy mogą motywować pracowników, uznając istnienie ich potrzeb społecznych i zapewniając im poczucie własnej przydatności i znaczenia. Współczesnym spadkiem tego modelu są skrzynki wniosków, mundury firmowe, biuletyny wewnętrzne oraz uczestnictwo pracowników w procesie oceny efektywności.

W modelu tradycyjnym oczekiwano od pracowników, że uznają autorytet kierowników w zamian za wysokie płace. W modelu stosunków współdziałania oczekiwano od pracowników, że uznają autorytet kierowników w zamian za traktowanie ich z należytymi względami i za umożliwianie im wywierania wpływu na sytuację roboczą. Zauważmy, że zamiary kierowników były takie same: doprowadzić do tego, żeby robotnicy zaakceptowali sytuację roboczą stworzoną przez kierowników.

Z Douglasem McGregorem często kojarzy się tzw. **model zasobów ludzkich**. McGregor i inni teoretycy krytykowali model stosunków współdziałania jako po prostu bardziej wyrafinowany sposób manipulowania pracownikami. Stawiali też zarzut, że podobnie jak model tradycyjny, model stosunków współdziałania nadmiernie upraszcza motywację, uznając za istotny tylko jeden czynnik, taki jak pieniądze albo stosunki społeczne.

teoria X – zob. rozdział 2

Jak to przedstawiono w rozdziale 2, McGregor wyróżnił dwa odmienne zbiory założeń dotyczących pracowników. Pogląd tradycyjny, zwany teorią X, zakłada, że ludzie z natury nie lubią pracować. Może być tak, że robotnicy pracę uważają za konieczność, ale starają się jej unikać, jeśli to tylko możliwe. Według tego poglądu ludzie wolą, żeby nimi kierować i wolą unikać odpowiedzialności. W efekcie praca ma dla nich znaczenie drugorzędne, a kierownicy muszą pracowników do niej zmuszać.

teoria Y – zob. rozdział 2

Teoria Y jest bardziej optymistyczna. Zakłada, że praca jest czymś równie naturalnym jak zabawa albo wypoczynek. Według teorii Y ludzie chcą pracować i mogą z pracy osiągnąć wiele satysfakcji. Zgodnie z tym poglądem ludzie mają zdolność przyjmowania – a nawet poszukiwania – odpowiedzialności i wykorzystywania swojej wyobraźni, pomysłowości i twórczości do rozwiązywania problemów organizacyjnych⁵.

Według teorii Y problem polega na tym, że we współczesnym życiu przemysłowym nie korzysta się w całej pełni z potencjału istot ludzkich. Aby wykorzystać wrodzone pragnienia pracowników i ich zdolność do pracy, kierownicy stosujący teorię Y powinni stwarzać klimat, dający pracownikom szanse na osobiste doskonalenie się. Jednym z tego sposobów jest **zarządzanie uczestniczące**.

Te trzy wcześniejsze poglądy na motywację zestawiono w tablicy 16-1.

⁵ D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, jw., oraz tegoż autora *The Professional Manager*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1967.

Tablica 16-1

Wcześniejsze poglądy na motywację

MODEL TRADYCYJNY	MODEL STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA	MODEL ZASOBÓW LUDZKICH
Założenia		
1 Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna	1 Ludzie chcą się czuć użyteczni i ważni	1 Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną się przyczyniać do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalali
2 Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile zarabiają	2 Ludzie pragną przynależności i uznania, że są odrębnymi istotami	2 Ludzie w większości są bardziej twórczy, mogą sami sobą kierować i sprawować samokontrolę w stopniu większym, niż tego wymaga ich obecna praca
3 Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli	3 W motywacji do pracy te potrzeby są ważniejsze niż pieniądze	
Zasady postępowania		
Kierownik powinien:	Kierownik powinien:	Kierownik powinien:
1 ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych	1 zapewniać każdemu pracownikowi poczucie przydatności i znaczenia	1 spożytkować nie w pełni wykorzystane zasoby ludzkie
2 rozkładać zadania na operacje proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia	2 informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń	2 tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść swój wkład aż do granic swoich możliwości
3 wprowadzić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie	3 pozwalać pracownikom w pewnym zakresie na samokierowanie i samokontrolę w rutynowych sprawach	3 zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciągając rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych
Oczekiwania		
1 Ludzie mogą tolerować pracę, jeżeli praca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy	1 Dzielenie się informacjami z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zaspokoi ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia znaczenia	1 Rozszerzanie wpływów podwładnych, zwiększanie stopnia samokierowania i samokontroli doprowadzi do wyższej efektywności operacji
2 Jeżeli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami	2 Zaspokojenie tych potrzeb podwyższy morale i zmniejszy opory wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować”	2 Zadowolenie z pracy może się pojawić jako „uboczny produkt” wykorzystywania swoich możliwości przez podwładnych

Źródło: Na podstawie *Motivation and Work Behaviour*, pod red. R.M. Steersa i L.V. Portera, McGraw-Hill, Nowy Jork 1983, s. 14.

WSPÓŁCZESNE POGLĄDY NA MOTYWACJĘ

Landy i Becker podzielili rozmaite współczesne poglądy dotyczące teorii i praktyki motywacji na pięć kategorii: teorię potrzeb, teorię sprawiedliwości, teorię oczekiwań, teorię wzmocnienia i teorię wyznaczania celów⁶. Przedstawiamy tutaj te teorie.

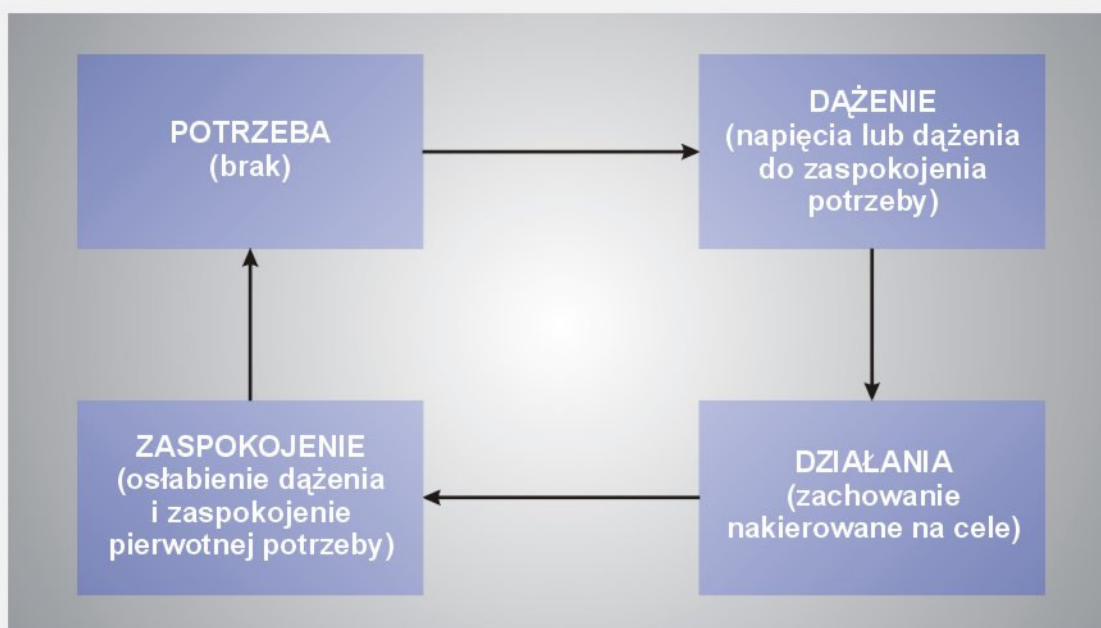
W zależności od swoich poglądów kierownicy i ich podwładni w odmienny sposób uzupełniają następujące stwierdzenie: „Człowiek ma motywację, jeżeli...”. Natomiast **wspólne** dla wszystkich tych poglądów jest podstawowe znaczenie, jakie dla każdego człowieka ma świadomość, co jest dla niego ważne, oraz warunki, w jakich pracuje⁷. Zachęcamy Czytelnika do wykorzystania każdego z prezentowanych modeli do opisu własnego życia jako studenta.

TEORIA POTRZEB

Teoria potrzeb:
Teoria motywacji, zajmująca się tym, co jest ludziom potrzebne do zadowalającego życia, zwłaszcza w pracy

Teoria potrzeb ma długą tradycję w badaniach nad motywacją i w praktyce. Jak wynika z jej nazwy, teoria potrzeb skupia uwagę na tym, czego potrzeba ludziom do prowadzenia zadowalającego poziomu życia. W praktyce natomiast zajmuje się rolą, jaką spełnia praca w zaspokajaniu takich potrzeb.

Rysunek 16-2 Model motywacji według teorii potrzeb



Zgodnie z teorią potrzeb człowiek ma motywację, **jeżeli jeszcze nie osiągnął określonego poziomu zaspokojenia potrzeb** w swoim życiu. Zaspokojona potrzeba nie jest czynnikiem motywującym. Istnieją rozmaite teorie potrzeb, różniące się w

⁶ F. Landy, W. Becker, jw., s. 1–38.

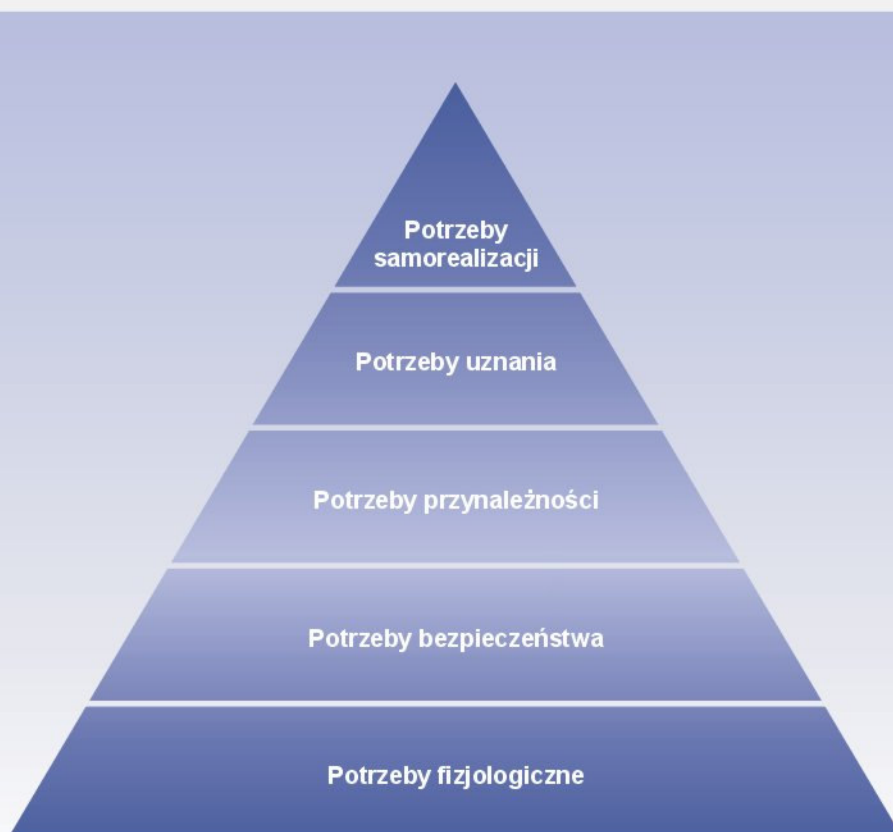
⁷ Tamże, s. 7–8. Procesy te zazwyczaj określa się jako „poznawcze”.

poglądach na to, jakie to są poziomy i kiedy rzeczywiście następuje zaspokojenie. Na rysunku 16-2 przedstawiono podstawową logikę teorii potrzeb.

Hierarchia potrzeb według Masłowa:
teoria motywacji, według której ludzie motywuje pięć typów potrzeb uszeregowanych hierarchicznie

HIERARCHIA POTRZEB WEDŁUG MASŁOWA. Hierarchia potrzeb opracowana przez Abrahama Masłowa zapewne bardziej zainteresowała kierowników niż jakakolwiek inna teoria motywacji. Maslow przedstawił motywację człowieka w postaci hierarchii pięciu potrzeb, od najbardziej podstawowych potrzeb fizjologicznych do najwyższej potrzeby samorealizacji (zob. rysunek 16-3). Według Masłowa daną osobę motywuje dążenie do zaspokojenia potrzeby dominującej, czyli w danej chwili najsilniej przez nią odczuwanej. Dominacja danej potrzeby zależy od obecnej sytuacji danej osoby i od jej ostatnich doświadczeń. Rozpoczynając od potrzeb fizjologicznych, najbardziej podstawowych, każda kolejna potrzeba musi zostać zaspokojona, zanim dana osoba odczuje pragnienie zaspokojenia potrzeby na następnym wyższym szczeblu.

Rysunek 16-3 Piramida hierarchii potrzeb według Masłowa



Oczywistym wnioskiem wynikającym z teorii Masłowa jest to, że pracownikom w pierwszej kolejności potrzeba wynagrodzenia, które wystarczy do zapewnienia im oraz ich rodzinom żywności, dachu nad głową i ochrony, a także bezpiecznego środowiska pracy. Następnie muszą zostać zaspokojone ich potrzeby bezpieczeństwa – pewność zatrudnienia; pewność, że nie będą poddani wymuszaniu lub apodyktycznemu postępowaniu; jasno określone przepisy. Następnie kierownicy mogą stosować zachęty

zapewniające pracownikom uznanie, poczucie przynależności i możliwość rozwijania się.

Według Maslowa po zadowalającym zaspokojeniu wszystkich kolejnych potrzeb, pracowników motywuje potrzeba **samorealizacji**. Będą w pracy poszukiwać sensu i rozwoju własnej osobowości. Będą też czynnie dążyć do zwiększania swojego zakresu odpowiedzialności. Maslow podkreśla, że to właśnie na tym poziomie występują największe różnice indywidualne. U niektórych osób sposobem na samorealizację jest wykonywanie pracy o wysokiej jakości, podczas gdy u innych tę samą potrzebę zaspokajają wysuwanie twórczych, pożytecznych pomysłów. Kierownik, mając świadomość rozmaitych potrzeb samorealizacji występujących u jego podwładnych, może postępować w różny sposób, aby umożliwić im osiągnięcie celów zarówno osobistych, jak i całej organizacji.

Stosowanie przez kierowników teorii potrzeb jest w praktyce trudne z dwóch powodów. Po pierwsze, każdy kierownik pracuje w złożonej sieci stosunków z ludźmi, których potrzeby prawdopodobnie znacznie się różnią. Różnice te występują szczególnie wyraźnie w erze gospodarki prowadzonej w skali światowej, w której przekracza się granice kultur. Geert Hofstede, którego badania z 1973 r., dotyczące różnic w motywacji i praktyce postępowania przedsiębiorstw w rozmaitych kulturach, przedstawiliśmy w rozdziale 5, doszedł do wniosku, że hierarchia potrzeb sformułowana przez Maslowa nie stanowi opisu uniwersalnego procesu motywacji człowieka. Jest ona raczej opisem określonego systemu wartości – systemu występującego w amerykańskiej klasie średniej⁸.

Tak więc ludzie w kulturach o innych systemach wartości mogą się troszczyć o zaspokojenie potrzeb społecznych lub samorealizacji, zanim głównym przedmiotem ich działań stanie się zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa.

Po drugie, potrzeby tej samej osoby mogą ulegać zmianie w czasie. Chociaż Maslow myślał w kategoriach wchodzenia ludzi po szczeblach hierarchii, niekiedy warunki mogą narzucać schodzenie w dół po tych szczeblach. W „Wall Street Journal” podano przykład osób, które zachowały pracę mimo przeprowadzanej w korporacji redukcji. Ich potrzeby uznania, przynależności, a nawet bezpieczeństwa nie były już jednak zaspokajane, chociaż pozostali na swoich posadach⁹. Można mieć pracę o dużym znaczeniu, ale kiedy ktoś widzi, jak zwalniają z pracy kolegów, może się zacząć martwić: „Czy to ja będę następny?”. Jest to pytanie dotyczące podstawowych potrzeb bezpieczeństwa.

Teoria ERG:

teoria motywacji, zgodnie z którą ludzie dążą do zaspokojenia hierarchii potrzeb egzystencjalnych, społecznych i rozwojowych; jeżeli wysiłki zmierzające do zaspokojenia potrzeb z wyższego poziomu są daremne, dana osoba powraca do zaspokajania potrzeb z niższego poziomu

TEORIA ERG. Clayton Alderfer zgadza się z Maslowem, że można mierzyć motywację robotników według hierarchii potrzeb. Jednakże jego **teoria ERG** różni się od teorii Maslowa pod dwoma podstawowymi względami¹⁰.

Po pierwsze, Alderfer dzielił potrzeby jedynie na trzy kategorie: **egzystencjalne** (fundamentalne u Maslowa), dotyczące **powiązań** (potrzeby związków z innymi ludźmi) i **rozwoju** (potrzeby osobistej twórczości lub efektywności). Z pierwszych liter angielskich nazw tych potrzeb utworzono akronim ERG¹¹. Z niektórych badań wynika,

⁸ G. Hofstede, *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, „Organizational Dynamics”, lato 1980, s. 42–63.

⁹ J. Lubin, *Survivors of Layoff Battle Against Anger, Hurting Productivity*, „Wall Street Journal”, 6 grudnia 1993, s. A1, A16.

¹⁰ C.P. Alderfer, *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, „Organizational and Human Needs” 4, 1969, s. 145–175, oraz tegoż autora *Existence, Relatedness, Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, Nowy Jork 1972.

¹¹ Akronim wyrazów: *Existence, Relatedness, Growth*, czyli egzystencji, powiązań z innymi ludźmi, rozwoju (przyp. tłum.).

że sami robotnicy są skłonni do klasyfikowania swoich potrzeb w sposób zbliżony do zaproponowanego przez Alderfera¹².

Po drugie (i ważniejsze), Alderfer podkreślał, że kiedy wyższe potrzeby nie są zaspokajane, powracają niższe, choć już wcześniej zostały zaspokojone. Natomiast Maslow sądził, że potrzeba już zaspokojona traci zdolność do motywowania zachowań. Maslow uważał, że ludzie stale się wznoszą w hierarchii potrzeb, zaś Alderfer twierdził, że przesuwają się w górę i w dół tej hierarchii w zależności od czasu i od sytuacji. Jest to zjawisko aż za dobrze znane wszystkim osobom, które odczuły skutki ograniczania działalności korporacji w ostatnich latach.

TRZY POTRZEBY. John W. Atkinson stwierdził, że u osób cechujących się motywacją występują trzy podstawowe siły napędowe: potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, potrzeba przynależności, czyli bliskich powiązań z innymi ludźmi. Równowaga tych sił jest różna u różnych osób. Na przykład u jednej osoby może występować silna potrzeba przynależności, zaś u innej – silna potrzeba osiągnięć¹³.

Z badań Davida C. McClellanda wynika, że silna potrzeba osiągnięć – dążenie do osiągnięcia sukcesu lub do wybicia się – wiąże się z tym, w jakim stopniu dana osoba jest motywowana do wykonywania swoich zadań zawodowych. Ludzie o dużej potrzebie osiągnięć lubią brać na siebie odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów; skłonni są stawiać sobie umiarkowane trudne cele i podejmować w rozsądnych granicach ryzyko, aby je osiągnąć; wielce cenią też sobie informacje zwrotne o tym, jak im idzie¹⁴. Tak więc ludzie mocno odczuwający potrzebę osiągnięć są silnie motywowani przez stawiające wyzwania i konkurencyjne sytuacje robocze; ludzie o niskich potrzebach osiągnięć w podobnych sytuacjach są na ogół mało wydajni¹⁵.

Istnieje wiele dowodów na występowanie korelacji między silnymi potrzebami osiągnięć i wysoką efektywnością w pracy. Na przykład McClelland stwierdził, że ludzie osiągający sukcesy w sytuacjach konkurencyjnych charakteryzują się ponadprzeciętną potrzebą osiągnięć. Skuteczni menedżerowie, działający w pewnym środowisku uważanym za jedno z najbardziej konkurencyjnych, mieli wyższą potrzebę osiągnięć niż profesjonaliści w innych dziedzinach. Prace McClellanda wskazują, że potrzeba osiągnięć występuje zarówno u kierowników, jak i u niekierowników.

eksperymenty Hawthorne –
zob. rozdział 2

Potrzeba przynależności stanowiła przedmiot zainteresowania menedżerów od czasu, gdy Elton Mayo i jego współpracownicy prowadzili słynne eksperymenty Hawthorne. Przytaczano potrzebę przynależności jako przyczynę tego, że „teledojazdy” – praca w domu za pomocą telekomunikacyjnych połączeń z biurem – nie stały się w aglomeracjach miejskich tak powszechne, jak to niegdyś przewidywano. Nie ma niczego dziwnego w tym, że wielu ludzi chce się znajdować w pobliżu swoich współpracowników!

Potrzeba władzy dotyczy tego, w jakim stopniu dana osoba pragnie sprawować kontrolę nad własną sytuacją. Potrzeba ta może się wiązać z tym, jak ludzie sobie radzą z powodzeniem i niepowodzeniem. **Lęk przed niepowodzeniem**, a także erozja własnej władzy, może stanowić silny czynnik motywujący niektórych ludzi. I odwrotnie, u niektórych ludzi czynnikiem motywującym może być **lęk przed powodzeniem**. Wszyscy czytaliśmy o tym, jak pewne osobistości – muzycy, aktorki czy zawodowi sportowcy –

¹² J. Rauschenberger, N. Schmitt, J.E. Hunter, *A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength*, „Administrative Science Quarterly” 25, 1980, s. 654–670.

¹³ J.W. Atkinson, D. Birn, *An Introduction to Motivation*, Van Nostrand Reinhold, Nowy Jork 1978, s. 346–348; J.W. Atkinson, *Personality, Motivation, and Action: Selected Papers*, Praeger, Nowy Jork 1983, s. 174–188.

¹⁴ D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand Reinhold, Princeton, N.J. 1961.

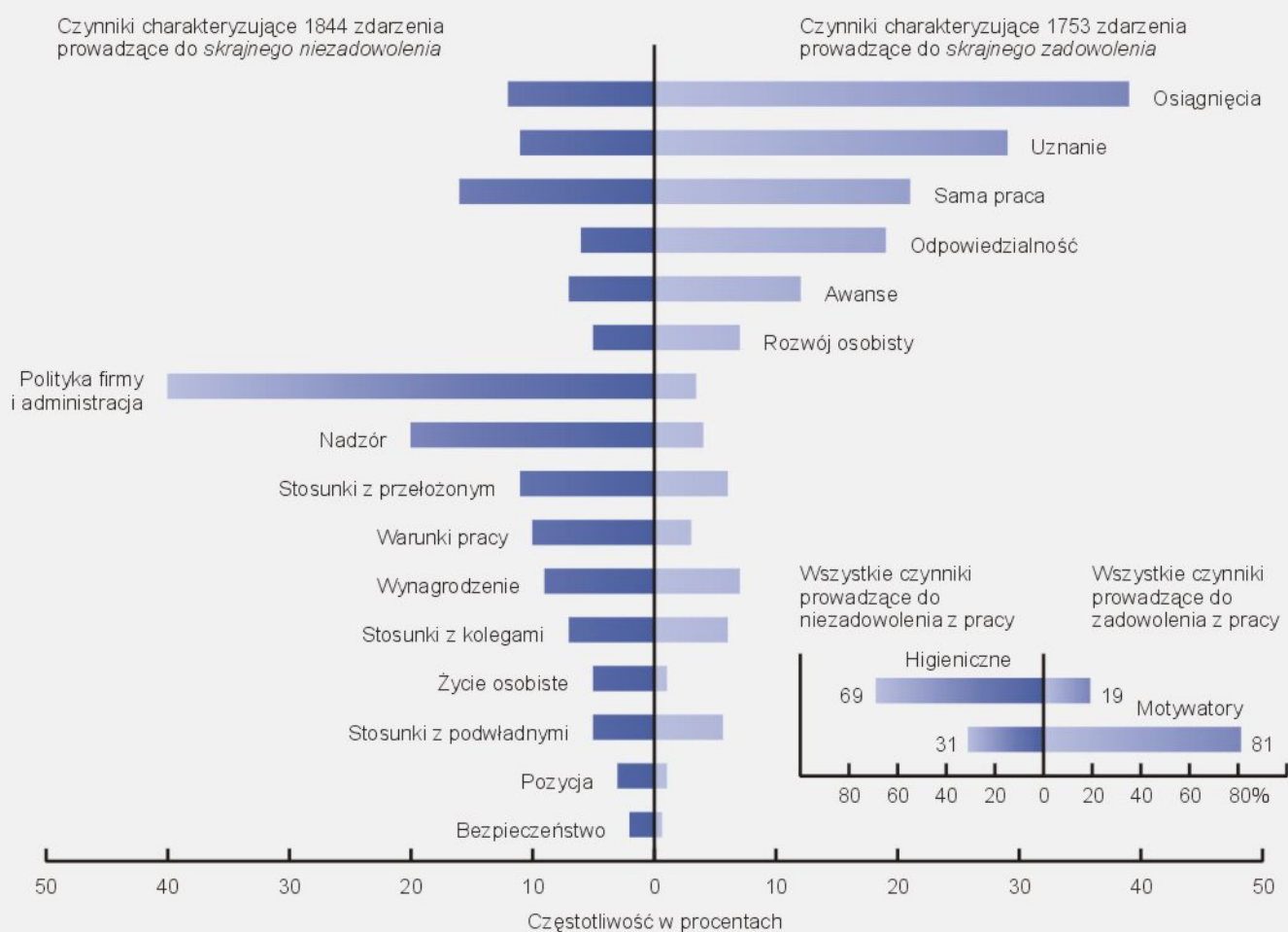
¹⁵ D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 29, lipiec 1983, nr 7, s. 770–791.

po osiągnięciu pewnego poziomu sławy i majątku, narzekają na brak prywatności ograniczający ich poczucie władzy czy kontroli nad sytuacją.

Z punktu widzenia kierowników praca McClellanda podkreśla znaczenie wzajemnego dostosowania człowieka i jego zadań. Pracownicy o dużych potrzebach osiągnięć dobrze się czują w pracy stawiającej wyzwania, przynoszącej zadowolenie, pobudzającej i złożonej. Pragną samodzielności, różnorodności i częstych informacji zwrotnych od przełożonych. Pracownicy o niskich potrzebach osiągnięć wolą sytuacje stabilne, o dużym stopniu bezpieczeństwa i łatwe do przewidzenia. Lepiej reagują na życzliwość niż na bezosobowy, wymagający nadzór. Zaspokojenia swoich potrzeb społecznych szukają w miejscu pracy i u swoich współpracowników.

Badania McClellanda wskazują także, że kierownicy w pewnym stopniu mogą zwiększyć poziom potrzeby osiągnięć pracowników przez tworzenie stosownego środowiska pracy. Mogą do tego doprowadzić, pozostawiając pracownikom pewną swobodę, zwiększając zakres ich odpowiedzialności i samodzielności, stopniowo zwiększając wyzwania stawiane przez zadania oraz chwając i nagradzając wysoką efektywność¹⁶.

Rysunek 16-4 Porównanie czynników powodujących zadowolenie z pracy i czynników powodujących niezadowolenie z pracy według Herzberga



Źródło: F. Herzberg, One More Time: How Do You Motivate Employees?, "Harvard Business Review", styczeń-luty 1969, s. 57.

¹⁶ D.C. McClelland, *Toward a Theory of Motive Acquisition*, "American Psychologist" 20, maj 1965, nr 5, s. 321–333.

Teoria dwuczynnikowa:
teoria sformułowana
przez F. Herzberga,
według której zadowolenie
i niezadowolenie z pracy
wiążą się z dwoma
odmiennymi zbiorami
czynników

DWUCZYNNIKOWA TEORIA MOTYWACJI. Pod koniec lat pięćdziesiątych Frederick Herzberg ze swoimi współpracownikami przeprowadził badania postaw w pracy dwustu inżynierów i księgowych. Jak wynika z rysunku 16-4, Herzberg zaliczał uzyskane odpowiedzi do jednej z 16 kategorii; czynniki po prawej stronie rysunku z reguły odnoszą się do **zadowolenia z pracy**, po lewej – do **niezadowolenia z pracy**. Na podstawie tych badań Herzberg doszedł do wniosku, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy wynikają z dwóch odrębnych zbiorów czynników. Teoria ta zyskała nazwę **teorii dwuczynnikowej**¹⁷.

Czynniki wywołujące niezadowolenie (które Herzberg określił jako „higieniczne”) obejmują wynagrodzenia, warunki pracy i politykę firmy – wszystko to, co wpływa na środowisko pracy. Najważniejszym z tych czynników jest polityka firmy. Zdaniem wielu osób była ona poważną przyczyną niesprawności i niskiej efektywności. Pozytywne oceny tych czynników nie prowadziły do zadowolenia z pracy, a jedynie do braku niezadowolenia.

Czynniki wywołujące zadowolenie (motywujące, motywatory) obejmują osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i awanse oraz wiążą się z **treścią** pracy i nagrodami za efektywność.

wzbogacanie pracy – zob.
rozdział 13

Prace Herzberga wywarły duży wpływ na rozwój programów wzbogacania pracy. Ten bardziej złożony model potrzeb – w którym u jednej osoby mogą jednocześnie występować czynniki powodujące zadowolenie i niezadowolenie z pracy – podkreśla znaczenie zrozumienia przez kierowników różnic między poszczególnymi ludźmi przy projektowaniu sposobów ich motywowania. Abyś się, Czytelniku, przekonał o tym, jak potrzeby różnią się u różnych ludzi i jak się zmieniają w czasie, porozmawiaj z swoimi kolegami z uczelni i z pracy, z przyjaciółmi i z profesorami o czynnikach powodujących w ich życiu zadowolenie i niezadowolenie a następnie powtórz takie rozmowy po upływie roku.

PODSUMOWANIE TEORII POTRZEB. Każda z zarysowanych tu teorii potrzeb zwraca uwagę na zaspokojenie niektórych ważnych potrzeb osobistych, które powstają i zmieniają się w czasie. Każda z tych teorii zwraca też uwagę na to, że ludzie określają swój stopień zaspokojenia potrzeb świadomie porównując własną sytuację ze swoimi potrzebami. Wreszcie każda z teorii uwzględnia możliwość występowania znacznych różnic między poszczególnymi osobami oraz u tej samej osoby w miarę upływu czasu.

TQM A TEORIA POTRZEB

Skuteczny program kompleksowego zarządzania jakością (TQM) zależy od motywacji pracowników. Kiedy rozważamy teorię potrzeb, możemy dostrzec, w jaki sposób elementy programu TQM same mogą wpływać na taką motywację. Program taki angażuje wszystkich pracowników w organizacji do wysiłków nad poprawą jakości i stara się nagradzać ludzi na różnych szczeblach. Twórcze sposoby działania opracowane przez pracowników wykonujących dotychczas rutynowe zadania, szacunek dla wysuwanych przez nich pomysłów i wdrażanie tych pomysłów do praktyki, współudział pracowników w wytwarzaniu wyrobu o wysokiej jakości i docenianie ich jako ekspertów – wszystko to są czynniki, które zaspokajają potrzeby i prowadzą do motywacji. Jeśli te czynniki uzupełnimy zachętami finansowymi, to możemy zdobyć oddaną grupę pracowniczą o wysokiej motywacji.

Firma Fort Sanders Health System, zlokalizowana w Knoxville w stanie Tennessee, postanowiła wprowadzić program TQM. Po ustaleniu, jak i gdzie należy poprawić jakość, opracowała program pilotażowy trwający 11 tygodni, mający na celu

¹⁷ F. Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, *The Motivation to Work*, Wiley, Nowy Jork 1959.



TQM – zob. rozdział 8

zachęcenie pracowników do uczestnictwa. Wprowadzono program „przymierza zespołowego”, aby sprawdzić, jak pracownicy odnoszą się do potencjalnych zmian w organizacji. Stworzono ochotnicze zespoły w całej organizacji i ustalono procedury postępowania tych zespołów przy obmyślaniu i przedstawianiu propozycji dotyczących zarówno poprawy opieki nad pacjentami, jak i zwiększania oszczędności oraz przychodów. Jeżeli propozycja została wdrożona, członkowie zespołu otrzymywali nagrody pieniężne. Aż 90% spośród 2800 pracowników firmy uczestniczyło w tym programie, generując udoskonalenia, które przyniosły firmie 3,2 mln USD.

Program przyniósł też kilka innych korzyści. Po pierwsze, kierownicy zrozumieli, że pracownicy *chcą* się dzielić swoimi pomysłami. Dzięki programowi poznano ważne dziedziny, w których potrzebne było szkolenie, w tym szkolenie kierowników, nie wspierających wysiłków na rzecz podwyższenia jakości usług. Program dotyczący jakości firmy Fort Sanders Health System został tak zaprojektowany, aby wzmocnić potrzeby członków organizacji i aby doprowadzić do osiągnięcia celów za pomocą motywacji nakierowanej na jakość¹⁸.

TEORIA SPRAWIEDLIWOŚCI

Teoria sprawiedliwości:
teoria motywacji
podkreślająca rolę, jaką
dla efektywności
i zadowolenia danej osoby
odgrywa przekonanie
o sprawiedliwości
nagród i kar

Teoria sprawiedliwości opiera się na założeniu, że w motywacji ważnym czynnikiem jest indywidualna ocena, dokonana przez pracownika, sprawiedliwości czy zasadności otrzymanej przez niego nagrody. **Sprawiedliwość** można określić jako **stosunek** nakładów pracy pracownika (jego wysiłków lub umiejętności) do uzyskiwanych przez niego nagród (jak wynagrodzenie czy awans).

Według teorii sprawiedliwości motywacja danej jednostki jest skutkiem odczuwania przez nią zadowolenia z tego, co otrzymuje w zamian za poniesiony wysiłek, **proporcjonalnie do tego wysiłku**. Ludzie oceniają sprawiedliwość uzyskiwanych przez siebie nagród, porównując je albo z nagrodami uzyskiwanymi przez innych za podobne nakłady, albo z jakimś innym stosunkiem wysiłków do nagród, jaki im przychodzi na myśl¹⁹. Przedstawimy to na przykładzie.

Przypuśćmy, że Czytelnik i jego kolega mają opracować projekty strategii ustalania cen wyrobów. Wyrób, którym zajmuje się Czytelnik, jest w asortymencie firmy nowy i będzie przedmiotem nasilonej konkurencji. Wyrób, którym zajmuje się kolega, jest w sprzedaży od dziesięciu lat i ma znaną historię zależności między poziomem ceny a wielkością sprzedaży. Zapewne Czytelnik będzie musiał włożyć w swój projekt znacznie więcej wysiłku niż kolega, wobec dużego stopnia niepewności, z jaką będzie miał do czynienia.

Zgodnie z teorią sprawiedliwości przy ocenie, czy wynagrodzenie jest sprawiedliwe, Czytelnik uwzględni różnice między nakładami pracy swoimi i kolegi. Jest to pierwszy rodzaj porównania – między **sytuacjami różnych osób**. Jeżeli jednak Czytelnik uważa, że za pracę przez 64 godziny w tygodniu nad tym projektem powinien otrzymać odpowiedni „czas wolny”, to przeprowadza drugi rodzaj porównań – osądza sprawiedliwość na podstawie jakiegoś przyjętego przez siebie wzorca. W obu przypadkach teoria sprawiedliwości, podobnie jak teoria potrzeb, stanowi kolejny pogląd na to, co powoduje u ludzi zadowolenie lub niezadowolenie.

Dyskusja i badania prowadzone w ramach teorii sprawiedliwości skupiają uwagę na pieniądzu jako najbardziej znaczącej nagrodzie w miejscu pracy. Ludzie porównują to, co otrzymują za swoje wysiłki, z tym, co uzyskują inni w podobnej sytuacji. Kiedy uważają, że wystąpiła niesprawiedliwość, narasta u nich stan napięcia,

¹⁸ S. Caudron, *Keys to Starting a TQM Program*, „Personnel Journal”, luty 1993, s. 35.

¹⁹ J.S. Adams, *Toward an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 67, listopad 1963, nr 5, s. 422–436.

które starają się rozładować, odpowiednio modyfikując swoje zachowanie. Na przykład pracownik, który uważa, że otrzymuje zbyt niskie wynagrodzenie, może dążyć do zredukowania takiej niesprawiedliwości przez zmniejszenie własnych wysiłków.

Przeprowadzone ostatnio badania wykazały, że reakcja danej osoby na niesprawiedliwość zależy od jej osobistej **historii niesprawiedliwości**. Tak właśnie do teorii motywacji wkracza czas. Richard A. Cosier i Dan R. Dalton wskazują, że stosunki w pracy nie są statyczne i że niesprawiedliwe postęпки zazwyczaj nie są wydarzeniami odizolowanymi ani jednorazowymi²⁰. Ich zdaniem, istnieje próg, poniżej którego dana osoba toleruje kolejne niesprawiedliwe wydarzenia. Jeżeli jednak pojawi się o jedno za dużo, może nastąpić przekroczenie owego progu. Oznacza to, że stosunkowo drobna niesprawiedliwość – „kropla, która przeleje kielich” – powoduje, iż granica tolerancji danego człowieka zostaje przekroczona, w wyniku czego następuje skrajna, pozornie nieproporcjonalnie ostra reakcja. Na przykład świetny robotnik, któremu odmówiono bez poważniejszego powodu zwolnienia na popołudnie, może nagle wpaść w furję, jeżeli w przeszłości był przedmiotem wielu podobnie małostkowych decyzji.

Ludzie posługują się różnymi metodami redukcji niesprawiedliwości. Niektórzy mogą wyszukiwać pozornie racjonalne wyjaśnienia, że ich wysiłki były w rzeczywistości większe albo mniejsze niż pierwotnie sądzili, albo że nagrody są więcej lub mniej warte. Na przykład ktoś, kto nie otrzymał awansu, może „dojść do wniosku”, że pierwotnie pożądane stanowisko wiąże się ze zbyt wielką odpowiedzialnością. Inni mogą się starać nakłonić współpracowników, z którymi się porównują, do zmiany zachowań. Członkowie zespołu, otrzymujący takie samo wynagrodzenie, lecz ponoszący mniejszy wysiłek, mogą być nakłaniani do cięższej pracy.

Wysoko wydajnych pracowników można w różny sposób zniechęcać do „powodowania, że pozostałych spośród nas uważa się za nierobów”.

Teoria sprawiedliwości wskazuje, jak jest ważne, aby kierownicy poznali swoich pracowników i aby zdawali sobie sprawę z tego, że zadania są wykonywane w kontekście stosunków międzyludzkich. Dopiero wtedy będą potrafili docenić „rachunek sprawiedliwości” prowadzony przez ich pracowników.

TEORIA OCZEKIWAŃ

Teoria oczekiwań:
teoria motywacji, według której ludzie wybierają określone zachowanie spośród możliwych w zależności od oczekiwanych korzyści związanych z każdym z nich

Według **teorii oczekiwań** ludzie wybierają określone zachowanie spośród różnych możliwości na podstawie oczekiwań, co mogą uzyskać w wyniku każdego z nich. David Nadler i Edward Lawler opisują cztery założenia, na których oparto teorię oczekiwań, dotyczące zachowań ludzi w organizacji:

1. zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku;
2. ludzie podejmują świadome decyzje o swoich zachowaniach w organizacji;
3. ludzie mają odmienne potrzeby, pragnienia i cele;
4. ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwych zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku²¹.

Założenia te są podstawą tzw. **modelu oczekiwań**, na który składają się trzy główne składniki:

²⁰ R.A. Cosier, D.R. Dalton, *Equity Theory and Time: A Reformulation*, „Academy of Management Review” 8, kwiecień 1983, nr 2, s. 311–319.

²¹ D.A. Nadler, E.E. Lawler III, *Motivation – a Diagnostic Approach*, w: *Perspectives on Behavior in Organizations*, pod red. J. Richarda Hackmana, Edwarda E. Lawlera III i Lymana W. Portera, McGraw-Hill, Nowy Jork 1977, s. 27.

1. **Oczekiwania dotyczące wyników zachowań.** Ludzie spodziewają się pewnych konsekwencji swoich zachowań. Te oczekiwania wywierają z kolei wpływ na ich decyzje dotyczące sposobu zachowania się.
2. **Wartość (siła motywacyjna).** Wynik określonego działania ma określoną **wartość**, czyli siłę motywacyjną, odmienną dla różnych ludzi. Na przykład dla kierownika, który ceni pieniądze i osiągnięcia, przeniesienie na lepiej płatne stanowisko w innym mieście może mieć dużą wartość; dla kierownika, który ceni swoje związki z kolegami i przyjaciółmi, takie samo przeniesienie może mieć niewielką wartość.
3. **Przewidywania dotyczące wysiłku i efektywności.** Przewidywany stopień trudności efektywnego działania wpływa na decyzje dotyczące zachowań. Jeśli dana osoba ma możliwość wyboru, to zazwyczaj wybierze taki poziom efektywności, który w jej mniemaniu zapewni największą szansę uzyskania pożądanego przez nią wyniku.

Wartość:
motywacyjna siła wyniku określonego zachowania; wartość ta jest odmienna dla różnych osób

Możemy te trzy składniki potraktować jako trzy pytania: *Jeżeli to zrobię, to jaki będzie wynik dla mnie? Czy wynik ten jest wart mojego wysiłku? Jakie mam szanse uzyskania wyniku, który będzie dla mnie opłacalny?* Tak więc według teorii oczekiwań poszczególne osoby mają motywację, jeżeli dostrzegają **sprzyjającą im kombinację tego, co dla nich jest ważne, i tego, czego oczekują jako nagrody za ich wysiłek**. I zgodnie z tym postępują.

Nagroda wewnętrzna:
nagroda natury psychologicznej, odczuwana bezpośrednio przez daną osobę

Nagroda zewnętrzna:
nagroda uzyskana od kogoś z zewnątrz, np. od kierownika lub od zespołu roboczego

Zachowanie danej osoby w pewnym stopniu zależy od rodzaju oczekiwanych wyników. Niektóre z nich są **nagrodami wewnętrznymi**, nagrodami odczuwanymi bezpośrednio przez daną osobę. Przykładami są: świadomość własnych osiągnięć, większy szacunek dla samego siebie, zadowolenie ze zdobycia nowych umiejętności. Natomiast **nagrody zewnętrzne**, takie jak premia, pochwała albo awans, uzyskuje się od kogoś innego, na przykład od kierownika lub od zespołu roboczego. Określony poziom efektywności wykonania może prowadzić do pewnej kombinacji nagród wewnętrznych i zewnętrznych, z których każda ma własną wartość. „Jeżeli będę wydajniej pracować, otrzymam wyższą płacę, kierownik mnie dostrzeże, moja żona będzie mnie bardziej kochać, a sam będę bardziej zadowolony z siebie”. Niektóre z takich wyników mogą nawet mieć wartość tylko ze względu na oczekiwanie danej osoby, że przyniosą one dalsze wyniki: „Jeżeli mój przełożony zauważy dobrą jakość mojej pracy, być może dostanę awans”.

Teoria oczekiwań wymaga bardziej skomplikowanego rachunku niż teoria potrzeb i teoria sprawiedliwości, ponieważ obejmuje się nim iloczyn wartości wyniku zachowań, przewidywanego wysiłku i prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonego wyniku. Przypuśćmy, że pracujemy nad zamierzeniem, którego wynik jest dla nas oczywisty (ponieważ z doświadczenia wiemy, ile trzeba będzie w to włożyć wysiłku), ale nie jest szczególnie cenny. Wartość jest więc mała. W takiej sytuacji zachowanie może polegać na odkładaniu sprawy do ostatniej chwili. Dobrym tego przykładem może być wypełnianie zeznań podatkowych!

Teoria oczekiwań uwzględnia też pewne dynamiczne cechy osobowości. Oczekiwania mogą z czasem zmieniać się z pozytywnych w negatywne. Jeżeli odczuwaliśmy frustrację w wyniku niezadowolających nagród otrzymywanych za zachowania w przeszłości, to możemy stracić wiarę w to, że potrafimy przewidzieć wyniki naszych działań i że działania te przyniosą nam nagrodę. Jeżeli kierownik systematycznie przypisuje sobie autorstwo naszych sprawozdań, tak że nasz podpis z nich znika, a następnie sam zbiera pochwały za te sprawozdania, to nasze pozytywne oczekiwania mogą się przekształcić w negatywne. Wtedy wartość także może się

zmienić w negatywną, bo zaczynamy myśleć: „Tego rodzaju nagroda nie będzie dla mnie równie cenna jak dawniej”.

Z teorii oczekiwań wynika, że kierownicy w postępowaniu z pracownikami muszą jednocześnie zwracać uwagę na różne czynniki. Według Nadlera i Lawlera²² należy:

1. **Ustalić, jakie nagrody są cenione przez każdego z podwładnych.** Jeżeli nagrody mają działać motywacyjnie, to muszą być odpowiednie dla danej osoby. Kierownik może ustalić, do jakich nagród jego podwładni dążą, obserwując ich reakcje w rozmaitych sytuacjach i pytając ich, jakich nagród pragną.
2. **Wyznaczyć pożądaną poziom efektywności.** Kierownik powinien określić wymagany poziom efektywności lub zachowanie, aby móc powiedzieć podwładnym, co muszą zrobić, żeby otrzymać nagrody.
3. **Zapewnić realność ustalonego poziomu efektywności.** Jeżeli pracownicy uznają, że cel, który im się stawia, jest zbyt trudny lub w ogóle niemożliwy do osiągnięcia, ich motywacja będzie niska.
4. **Powiązać nagrody z wynikami pracy.** Aby podtrzymać motywację, trzeba powiązać stosowną nagrodę – w krótkim odstępie czasu – ze skutecznym działaniem.
5. **Analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody.** Sprzeczności między oddziaływaniem stosowanego systemu nagród a innymi uwarunkowaniami sytuacji roboczej mogą zmusić kierownika do pewnej modyfikacji nagród. Jeżeli na przykład grupa robocza, do której dany pracownik należy, ma niższą wydajność pracy, może być potrzebna ponadprzeciętna nagroda, aby skłonić go do wysokiej wydajności. Innym przykładem jest to, że świadczenia związane z długością stażu pracy są nagrodą za okres zatrudnienia w danej organizacji, a nie za jakość pracy.
6. **Zapewniać odpowiedni poziom nagród.** Mało ważne nagrody są słabymi czynnikami motywującymi²³.

Alfie Kohn zapoczątkował dyskusję nad związkami między nagrodami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Kohn uważa, że zachęty finansowe przeciwdziałają wydajności, gdyż niszczą motywację wewnętrzną, stawiają granice ilości wykonywanej pracy i zachęcają do konkurencji między pracownikami, prowadząc tym samym do likwidacji pracy zespołowej. Zgodnie z duchem teorii oczekiwań Kohn proponuje, aby kierownicy konsultowali się z pracownikami w sprawie ich potrzeb, zadań, celów oraz możliwości wykonania przydzielonych obowiązków²⁴.

Teoria wzmocnienia:
podejście do motywacji oparte na „prawie skutku” – koncepcji, że istnieje skłonność do powtarzania zachowań przynoszących pozytywne skutki, zaś unikania zachowań o skutkach negatywnych

TEORIA WZMOCNIENIA

Teoria wzmocnienia, kojarzona z nazwiskiem psychologia B.F. Skinnera, przedstawia, w jaki sposób w cyklicznym procesie uczenia się skutki poprzednich zachowań wpływają na postępowanie w przyszłości. Proces ten można przedstawić następująco:

²² Tamże. Ten sposób postępowania (sześćoetapowy) jest logiczną konsekwencją modelu treści motywacji (teorii oczekiwań). Jest to jeden z przykładów świadczących, że stosowane od dawna rozróżnienie „treści i procesu” jest umowne.

²³ Ph.M. Podsakoff, W.D. Tudor, R.A. Grover, V.L. Huber, *Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction?*, “Organizational Behavior and Human Performance” 34, sierpień 1984, nr 1, s. 21–63.

²⁴ V. Alonzo, *The Wrath of Kohn*, “Incentive”, wrzesień 1993, s. 100–104.

Bodziec → Reakcja → Skutki → Reakcja w przyszłości

Według tego poglądu dobrowolne zachowanie (reakcja) danej osoby wobec danej sytuacji lub bodźca prowadzi do określonych skutków. Jeżeli takie skutki są pozytywne, osoba ta w przyszłości zapewne podobnie zareaguje na podobne sytuacje. Jeżeli skutki są nieprzyjemne, będzie skłonna zmienić swoje zachowanie, żeby ich uniknąć. Na przykład ludzie są skłonni przestrzegać prawa – i zgodnych z prawem poleceń kierownika – gdyż nauczyli się w domu i w szkole, że nieposłuszeństwo prowadzi do kary. Odwrotną stroną medalu jest to, że ludzie starają się osiągać cele w pracy, bo nauczyli się, że mają wtedy szansę na nagrodę. Nosi to nazwę **prawa efektu**.

Teoria wzmocnienia wiąże się z doświadczeniami człowieka dotyczącymi dawnych bodźców–reakcji–skutków²⁵. Zgodnie z tą teorią **człowieka cechuje motywacja, jeżeli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorami zachowań**. Teoria wzmocnienia, podobnie jak teoria oczekiwań, kojarzy motywację i zachowania.

Modyfikacja zachowań:
wykorzystanie teorii
wzmocnienia do zmiany
zachowań ludzkich

Wzmocnienie pozytywne:
wykorzystanie pozytywnych
skutków, aby zachęcić
do pożądanego zachowania

Uczenie się unikania:
uczenie się, które następuje
wtedy, kiedy ludzie
zmieniają swoje
zachowania, aby uniknąć
nieprzyjemnych
okoliczności

Wygaszanie:
brak wzmocnienia
niepożądanych zachowań,
tak aby z czasem przestały
występować

Karanie:
spowodowanie ujemnych
dla pracownika skutków
w celu doprowadzenia
do przerwania lub poprawy
niewłaściwych zachowań

MODYFIKACJA ZACHOWAŃ. Modyfikacja zachowań stosuje teorię wzmocnienia do zmiany zachowań ludzkich. Jeżeli kierownik chce zmienić zachowania pracownika, to powinien zmienić skutki tych zachowań. Na przykład ktoś, kto często się spóźnia, mógłby uzyskać motywację do punktualnego przychodzenia (zmiana zachowania), jeżeli kierownik wyraziłby zdecydowane zadowolenie w każdym przypadku pojawienia się tego pracownika na czas lub przed czasem (zmiana skutków), zamiast obojętnego traktowania punktualnego przyścia. Spóźnienia można też wyeliminować przez wyrażanie silnego niezadowolenia, kiedy pracownik się spóźnia, jeżeli poprzednio kierownik nie zwracał na to uwagi.

Istnieją cztery powszechnie stosowane techniki modyfikacji zachowań. We **wzmocnieniu pozytywnym** zachęca się do pożądanego zachowania, czyli wzmacnia się je przez pozytywne skutki, takie jak podwyżka płac lub pochwała. W **uczeniu się unikania** pracownicy zmieniają swoje zachowania, aby uniknąć nieprzyjemnych skutków, takich jak krytyka lub niska ocena. Aby przerwać określone zachowanie, kierownik może się posłużyć **wygaszaniem**, czyli brakiem wzmocnienia. Przypuśćmy, że tolerancja kierownika wzmocniła zachowania pracowników polegające na spóźnianiu się na narady robocze i marnowaniu czasu na żarty. Aby powstrzymać takie zachowania, kierownik mógłby punktualnie rozpoczynać narady i ignorować żartownisiów. Mógłby też zastosować **karanie**, tj. wymierzyć karę czyli spowodować ujemne dla pracownika skutki. Powszechnie spotykane rodzaje kar sięgają od zwrócenia uwagi do obniżenia płacy i zwolnienia z pracy. W. Clay Hamner opracował sześć reguł posługiwania się modyfikacją zachowań, przedstawionych w tablicy 16-2 (Hamner określa pracowników jako „podwładnych”).

²⁵ F. Landy, W. Becker, jw., s. 2, 11–14.

Tablica 16-2

Reguły W.C. Hamnera dotyczące technik posługiwania się modyfikacją zachowań

- Reguła 1:** *Nie nagradzaj wszystkich jednakowo.* Skuteczność wzmacniania zachowań zależy od dostosowania nagród do efektywności. Równe nagrody dla wszystkich podtrzymują niską lub przeciętną efektywność, a pomijają wysoką.
- Reguła 2:** *Pamiętaj, że także brak reakcji może modyfikować zachowania.* Kierownicy wywierają na podwładnych wpływ zarówno swoim działaniem, jak i zaniechaniem. Na przykład nieudzielenie podwładnemu zasłużonej pochwały może spowodować, że następnym razem jego wyniki będą słabsze.
- Reguła 3:** *Nie zapomnij powiedzieć podwładnym, od czego zależy nagroda.* Dzięki ustaleniu norm efektywności pracownik wie, co powinien robić, aby uzyskać nagrodę. Umożliwia mu to odpowiednią zmianę sposobu pracy.
- Reguła 4:** *Mów podwładnym, co robią źle.* Jeżeli kierownik nie przyznaje nagrody, nie mówiąc pracownikowi, dlaczego jej nie przyznał, to ten może nie mieć pewności, jakie zachowanie kierownik uznał za niepożądane. Może też uznać, że jest przedmiotem manipulacji.
- Reguła 5:** *Nie udzielaj kary w obecności innych.* Udzielenie pracownikowi nagany jest niekiedy pożytecznym sposobem eliminowania niepożądanego zachowania. Jednakże publiczna nagana upokarza pracownika i może wywołać niechęć wobec kierownika u wszystkich członków grupy roboczej.
- Reguła 6:** *Bądź sprawiedliwy.* Konsekwencje powinny być odpowiednie do zachowania. Niedostateczne lub nadmierne nagradzanie podwładnych zmniejszą wzmacniający efekt nagród.

Źródło: Na podstawie W.C. Hamner, *Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings* w: *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, pod red. H.L. Tosiego i W.C. Hamnera. 1977.



TEORIA WZMOCNIENIA A WOLNA WOLA. Czytelnika zapewne nie zdziwi to, że także teoria wzmocnienia spotkała się z krytyką. Wielu ludzi niepokoi myśl o „modyfikacji zachowań”, bo wynika z niej, że zachowanie jednostki jest podporządkowane jej poprzednim doświadczeniom i obecnemu środowisku. To wydaje się sprzeczne z powszechnie występującym przekonaniem, że człowiek wybiera sposób postępowania według własnej woli.

Pewien pogląd na ten spór można uzyskać w wyniku badań przeprowadzonych na początku lat siedemdziesiątych nad znaczeniem poczucia, że się sprawuje kontrolę nad sytuacją. Prace te zyskały nazwę „badań nad przyciskami”²⁶.

Z tych badań, przeprowadzanych przez Davida Glassa, Jerome’a Singera i ich współpracowników, wynika, że ludzie wykonujący polecenia pracują znacznie wydajniej, jeżeli w jakimś stopniu sprawują kontrolę nad sytuacją. W jednym z eksperymentów podzielono uczestników na dwie grupy i polecono im wykonać serię nudnych, powtarzających się zadań, przy czym niektórych nie dało się wykonać. W tle był hałas, składający się z głosów ludzi mówiących po hiszpańsku i ormiańsku, głośniejszej pracy maszyn i stukotu maszyny do pisania. Jedna z grup otrzymała przycisk, umożliwiający wyłączenie hałasu; powiedziano jej, że może się nim posłużyć, ale

²⁶ H. Lefcourt, *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research*, Erlbaum, Hillsdale, N.J. 1976; D.C. Glass, B. Rein, J.E. Singer, *Behavioral Consequences of Adaptation to Controllable and Uncontrollable Noise*, „Journal of Experimental Social Psychology” 7, 1971, s. 244–257; D.C. Glass, J.E. Singer, L.N. Friedman, *Psychic Cost of Adaptation to an Environmental Stressor*, „Journal of Personality and Social Psychology” 12, 1969, s. 200–210; D.C. Glass, J.E. Singer, H.S. Leonard, D. Krantz, S. Cohen, H. Cummings, *Perceived Control of Aversive Stimulation and the Reduction of Stress Responses*, „Journal of Personality” 41, 1973, s. 577–595; T. Peters, R. Waterman, *In Search of Excellence*, jw.

jedynie wtedy, kiedy hałas będzie już nie do zniesienia. Druga grupa nie otrzymała takiego przycisku.

Zgodnie z przewidywaniami grupa dysponująca przyciskiem pracowała znacznie wydajniej niż grupa bez przycisku; jej członkowie usiłowali rozwiązać pięć razy więcej nierozwiązywalnych łamigłówek i popełniali mniej błędów w powtarzających się zadaniach. Jednakże nikt w tej grupie nie skorzystał z przycisku. Wystarczyła im świadomość, że sprawują kontrolę nad sytuacją i w razie potrzeby mogą z tego skorzystać.

Pomyślmy o wykorzystaniu tej koncepcji do upełnomocniania pracowników; czy prawdopodobna jest poprawa jakości, kiedy pracownicy mają świadomość sprawowania kontroli nad sytuacją?

TEORIA WYZNACZANIA CELÓW

Teoria wyznaczania celów:
teoria motywacji
skupiająca uwagę na
procesie ustalania celów

Teoria wyznaczania celów skupia uwagę na procesie wyznaczania samych celów. Według psychologa Edwina Locke'a naturalna ludzka skłonność do wyznaczania celów i dążenia do ich osiągnięcia jest przydatna jedynie wtedy, kiedy dany człowiek zarazem rozumie i akceptuje określony cel.

Robotnicy nie będą mieć motywacji, jeżeli nie dysponują – i zdają sobie sprawę z tego, że nie dysponują – umiejętnościami niezbędnymi do osiągnięcia tego celu²⁷. A zatem według teorii wyznaczania celów **człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia wyraźnego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia**. Tak więc teoria wyznaczania celów wraz z teorią oczekiwań i teorią wzmocnienia stanowią różne sposoby wyjaśniania, dlaczego ludzie zachowują się w taki czy inny sposób.

Christopher Earley i Christine Shalley opisują proces wyznaczania celów w kolejnych czterech fazach rozumowania²⁸:

1. ustalenie wzorca do osiągnięcia;
2. ocena, czy da się ten wzorzec osiągnąć;
3. ocena, czy wzorzec jest zgodny z osobistymi celami;
4. przyjęcie wzorca, a tym samym wyznaczenie celu; zachowanie zmierzające do jego osiągnięcia.

Czytelnik może skorzystać z tego modelu, żeby wyjaśnić, w jaki sposób doszedł do decyzji dotyczącej podjęcia studiów na swojej uczelni.

Badania wykazują, że kiedy cele są konkretne i stanowią wyzwanie, to skuteczniej służą jako czynniki motywacyjne zarówno w działaniu indywidualnym, jak i zespołowym²⁹. Z badań wynika także, że zaangażowanie i motywacja pracowników osiągają wyższy poziom, kiedy uczestniczą oni w wyznaczaniu celów³⁰. Pracownicy potrzebują jednak dokładnych informacji zwrotnych o swojej efektywności. Mogą one

²⁷ E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, G.P. Latham, *Goal Setting and Task Performance, 1969–1980*, "Psychological Bulletin" 90, 1981; s. 125–152; F.J. Landy, *Psychology of Work Behavior*, Dorsey, Homewood, Ill. 1985.

²⁸ P.C. Earley, C. Shalley, *New Perspectives on Goals and Performance: Merging Motivation and Cognition*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, pod red. G. Ferrisa, K. Rowlanda, JAI Press, Greenwich, Conn. 1984, t. 9, s. 121–126.

²⁹ J.C. Naylor, D.R. Ilgen, *Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique*, w: *Research in Organizational Behavior*, pod red. B.M. Stawa, L.L. Cummingsa, JAI Press, Greenwich, Conn. 1984, t. 6, s. 95–140.

³⁰ M. Erez, P.C. Earley, C.L. Hulin, *The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model*, "Academy of Management Journal" 28, 1985, s. 50–66.

im pomóc w dostosowaniu metod pracy do zadań i zachęcić do wytrwałości w dążeniu do celów.

Poza rok 2000

LUKA POKOLENIOWA

Różnicę w zbiorach wartości uznawanych przez różne grupy wiekowe często określa się jako *lukę pokoleniową*. W latach sześćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych luka pokoleniowa wynikała z odmienności poglądów na takie zagadnienia, jak amerykański udział w wojnie wietnamskiej, sprawy seksualne i, ogólnie biorąc, autorytety. W miarę zbliżania się do 2000 r. niektórzy komentatorzy zauważyli pojawianie się nowej luki pokoleniowej między „grupą wyżu” (baby boomers), urodzonych po II wojnie światowej w latach 1946–1964, a „grupą młodzików”³¹ (baby busters), urodzonych po 1964 r. Przy omawianiu tej luki nie twierdzimy, że każdy, kto się urodził po 1964 r., wyznaje takie same poglądy. Obie nazwy odnoszą się jedynie do dwóch odmiennych zbiorów przekonań.

Komentatorzy określają tę najnowszą lukę pokoleniową jako *podział wynikający z perspektyw spełnienia się w miejscu pracy*³². Płyną z tego ważne wnioski dla kierowników, gdyż luka ta może postawić pod znakiem zapytania panujący od dawna pogląd, że kierownicy muszą oddziaływać motywacyjnie na pracowników. W niedawno opublikowanym artykule w magazynie „Fortune” wymieniono następujące różnice poglądów dotyczących miejsca pracy między „grupą wyżu” a „grupą młodzików”³³.

- „Młodzicy” uważają, że „wyżowcy” stoją im na drodze do awansów, zaś „wyżowcy” uważają, że „młodzicy” powinni poczekać na swoją kolej.
- „Młodzicy” uważają, że „wyżowcy” zajmują się w zbyt dużym stopniu wewnętrznymi rozgrywkami, a w zbyt małym pracą, zaś „wyżowcy” uważają, że „młodzicy” mają naiwny pogląd na stosunki w pracy.
- „Młodzicy” uważają, że „wyżowcy” utknęli w starych hierarchiach, zaś „wyżowcy”, że „młodzicy” nie mają żadnego szacunku dla autorytetów.
- „Młodzicy” uważają, że „wyżowcy” nie nadążają za nowoczesną techniką, a „wyżowcy” nie lubią, żeby im o tym przypominać.

W tych czterech spostrzeżeniach przewija się silny nurt *automotywacji*. „Wyżowcy”, którzy są przełożonymi „młodzików”, mają poważne powody, żeby ponownie przemyśleć sposoby motywowania innych a nawet to, czy nie należałoby zastąpić motywowania jakimś innym sposobem odnoszenia się do kolegów z pracy o odmiennych przekonaniach. W istocie w miejscu pracy dnia dzisiejszego występuje więcej niż jedna luka pokoleniowa. Firma doradztwa organizacyjnego Towers Perrin opracowała interesujący profil luki między pokoleniami, skupiając uwagę na technice³⁴.

³¹ S. Ratan, *Why Busters Hate Boomers*, „Fortune”, 4 października 1993, s. 56–70.

³² Tamże, s. 57.

³³ Tamże, s. 58, 62, 64, 70.

³⁴ T. Murphy, *Boomers, Busters, and 50-Plusers: Managing the New Generation Gaps*, „Working Woman”, lipiec 1991, s. 43.



Do najciekawszych należą następujące opisy.

- Ktoś o poglądach „dziecka komputerowego” traktuje Steve’a Jobsa (współzałożyciela Apple Computer) jako model roli, uważa Watergate³⁵ za wydarzenie historyczne o największych skutkach, a najsilniej motywują go *wyzwania przynoszące satysfakcję*.
- Ktoś o poglądach „dziecka TV” za model roli uznaje prezydenta Johna F. Kennedy’ego, pamięta wojnę wietnamską jako przełomowe wydarzenie historyczne, a najsilniej motywują go *pieniądze i elastyczny czas pracy*.
- Ktoś o poglądach „dziecka radiowego” uznaje Johna Wayne’a za model roli, duży wpływ wywarł na niego wielki kryzys, a motywują go głównie *pozycja i poczucie bezpieczeństwa*.

W miarę zbliżania się XXI w. kierownicy będą mieli do czynienia w miejscu pracy z tymi trzema postawami pokoleniowymi, a ponadto z nowymi pokoleniami, które zaczną się pojawiać w miejscu pracy: „pokoleniem rzeczywistości wirtualnej” i „pokoleniem zielonych”. Teoria i praktyka motywacji, od dziesięcioleci trwałe i elastyczne, stają na przełomie wieków wobec bezprecedensowych wyzwań.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić, dlaczego menedżerowie i badacze tak bardzo interesowali się motywacją.

Motywacja od dawna stanowiła przedmiot zainteresowania menedżerów i teoretyków zarządzania. Od czasów Fredericka Taylora w początkach XX w. do dzisiaj, kierownicy i naukowcy kojarzyli motywację – najczęściej motywację *pracowników* – z osiągnięciem celów organizacji.

2. Zdefiniować motywację i motywowanie.

Motywacja jest to stan psychologiczny. Obejmuje ona czynniki powodujące, wytyczające i podtrzymujące zachowania człowieka. Motywacja dotyczy tego, co powoduje, że ludzie postępują w określony sposób. Natomiast kierowniczy proces motywowania wykorzystuje wiedzę o motywacji w dążeniu do wywierania wpływu na zachowania pracowników.

3. Wyjaśnić podstawowe założenia dotyczące procesów motywacji w organizacjach.

Zazwyczaj traktuje się motywację w organizacji jako zjawisko korzystne, choć ulotne i z czasem zanikające. Współczesna praktyka i teoria zarządzania traktują motywację jako kluczowe narzędzie, za pomocą którego kierownicy mogą układać stosunki pracy w organizacjach.

³⁵ Słynna afera polityczna, która doprowadziła do ustąpienia Richarda Nixona z funkcji prezydenta USA (przyp. tłum.).

4. Wymienić pięć współczesnych teorii motywacji i prześledzić ich początki.

Istnieje wiele teorii motywacji. Każda w pewnym stopniu wyjaśnia, co w przekonaniu ludzi jest dla nich ważne i co się wokół nich dzieje.

5. Rozróżnić pięć współczesnych teorii motywacji.

Teorie motywacji różnią się pod względem tego, na co kładą nacisk i pod względem wynikających z nich przewidywań. Teorie potrzeb i sprawiedliwości zajmują się zadowoleniem i niezadowoleniem ludzi. Teoria wzmocnienia zajmuje się sposobem, w jaki skutki określonych zachowań wpływają na powtarzanie tych zachowań. Teoria oczekiwań określa proces wyboru różnych możliwych kierunków działania w zależności od oczekiwanych korzyści związanych z każdym z nich. Teoria wyznaczania celów skupia uwagę na procesie wyznaczania celów i sposobu, w jaki sam cel wpływa na motywację.

6. Omówić współczesne wyzwania stojące przed kierownikiem w praktyce motywacji.

Świat korporacji stał się areną, na której pojawia się nowa luka pokoleniowa między postawą „grupy wyżu” a postawą „grupy młodzików”. Ważnym wnioskiem wynikającym z tego zjawiska jest to, że stawia pod znakiem zapytania zasadność teorii motywacji oraz koncepcji, że motywowanie jest czymś, co kierownicy powinni stosować wobec pracowników.

PYTANIA KONTROLNE

1. Co to jest motywacja i dlaczego jest istotna?
2. Opisz wcześniejsze poglądy na motywację. Pod jakimi względami są podobne? Pod jakimi są różne?
3. W jaki sposób hierarchia potrzeb według Masłowa odnosi się do motywacji w organizacjach?
4. Co – według Atkinsona – wyznacza siłę motywacyjnego oddziaływania na jednostkę? W jaki sposób McClelland powiązał prace Atkinsona z zarządzaniem? Jakie wnioski płyną z jego ustaleń dla kierowników?
5. Na czym polega dwuczynnikowa koncepcja Herzberga, dotycząca zadowolenia i niezadowolenia z pracy? Dlaczego krytykowano tę koncepcję?
6. Na jakich założeniach oparto teorię oczekiwań?
7. Wyjaśnij: (1) oczekiwania dotyczące wyników zachowań, (2) wartość, (3) przewidywania dotyczące wysiłku i efektywności. W jaki sposób mogą one wpływać na poziom wydajności pracy pracownika?
8. Co wynika z teorii sprawiedliwości w odniesieniu do motywacji, efektywności i zadowolenia jednostek w organizacji?
9. W jaki sposób teoria wzmocnienia wyjaśnia zachowania? Jaką rolę w tej teorii odgrywa proces uczenia się?
10. Dlaczego modyfikacja zachowań budzi kontrowersje? Kiedy mogłeś zostać poddany technice modyfikacji zachowań?
11. Z własnego doświadczenia: co uważasz za ograniczenia teorii potrzeb?
12. Z własnego doświadczenia: co uważasz za ograniczenia teorii sprawiedliwości?

13. Z własnego doświadczenia: co uważasz za ograniczenia teorii wzmocnienia?
14. Z własnego doświadczenia: co uważasz za ograniczenia teorii oczekiwań?
15. Z własnego doświadczenia: co uważasz za ograniczenia teorii wyznaczania celów?

KLUCZOWE TERMINY

Motywacja
Teoria potrzeb
Hierarchia potrzeb według Masłowa
Teoria ERG
Teoria dwuczynnikowa
Teoria sprawiedliwości
Teoria oczekiwań
Nagroda wewnętrzna

Nagroda zewnętrzna
Teoria wzmocnienia
Modyfikacja zachowań
Wzmocnienie pozytywne
Uczenie się unikania
Wygaszanie
Karanie
Wartość
Teoria wyznaczania celów

PRZYWÓDZTWO

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 zdefiniować przywództwo oraz wyjaśnić, pod jakimi względami jest podobne do kierowania, a pod jakimi się od niego różni;
- 2 wyjaśnić podstawowe koncepcje związane z pojmowaniem przywództwa jako zespołu cech;
- 3 omówić i ocenić koncepcję przywództwa jako zespołu zachowań;
- 4 wymienić i wyjaśnić główne kierunki sytuacyjnego podejścia do przywództwa;
- 5 wyjaśnić koncepcję transformacyjnego lub charyzmatycznego przywództwa i podać jego przykłady;
- 6 omówić niektóre współczesne wyzwania stawiane tradycyjnym teoriom przywództwa.

Chociaż menedżerowie rzadko kiedy muszą być bohaterskimi przywódcami na miarę Abrahama Lincolna albo Nelsona Mandeli, to jednak przywódcze uzdolnienia i umiejętności, jakimi dysponują, w poważnym stopniu wpływają na powodzenie lub niepowodzenie ich organizacji. Z tego względu tysiące naukowców prowadziły badania nad przywództwem. Podchodzili do tych badań na trzy sposoby: analizowali **cechy, zachowania przywódcze i sytuacje**, w których przywódcy działają.

W obecnym rozdziale przedstawimy, co każdy z tych kierunków wniósł do naszego rozumienia przywództwa. Na zakończenie omówimy niektóre współczesne poglądy na przywództwo. Zanim jednak do tego przejdziemy, przyjrzyjmy się bliżej znaczeniu tego terminu.

DEFINICJA PRZYWÓDZTWA

Dokonując przeglądu teorii przywództwa i badań na ten temat, Ralph M. Stogdill wskazał, że „istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować”¹. Tutaj określimy **przywództwo** kierownicze jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami. Z naszej definicji wynikają cztery ważne wnioski.

Przywództwo:
proces kierowania
i wpływania na działalność
członków grupy, związaną
z jej zadaniami

Po pierwsze, przywództwo wiąże się z **innymi ludźmi** – podwładnymi lub zwolennikami. Przez podporządkowanie się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia jego pozycji i umożliwiają proces przewodzenia. Przy braku podwładnych wszystkie przywódcze cechy kierownika byłyby pozbawione znaczenia.

Władza:
zdolność wywierania
wpływu na innych, czyli
doprowadzania do zmiany
postaw lub zachowań
poszczególnych osób
lub grup

Po drugie, przywództwo wiąże się z **nierównym podziałem władzy** między przywódcą i członkami grupy. Członkowie grupy nie są jej całkowicie pozbawieni; mogą na wiele sposobów kształtować działania grupowe i robią to. Zazwyczaj jednak przywódca ma większą władzę.

władza – zob. rozdział 13

Skąd się bierze władza kierownika? Odpowiedzieliśmy na to pytanie w rozdziale 13, przy omawianiu pięciu podstaw **władzy** kierowniczej: **władzy nagradzania, władzy wymuszania, władzy z mocy prawa, władzy odniesienia i władzy eksperckiej**². Im większą liczbą tych źródeł władzy kierownik dysponuje, tym większe ma możliwości skutecznego przewodzenia. W życiu organizacji powszechnie występuje zjawisko polegające na tym, że kierownicy na tym samym szczeblu hierarchii – o takiej samej władzy z mocy prawa – znacznie się różnią pod względem umiejętności korzystania z władzy nagradzania, wymuszania, odniesienia i eksperckiej.

Wpływ:
działania lub przykłady
zachowań, powodujące
zmianę postaw lub
zachowań innej osoby
lub grupy

Tak więc trzecim aspektem przywództwa jest **umiejętność korzystania z rozmaitych postaci władzy** do wywierania na różne sposoby **wpływu** na zachowania stronników. Niektórzy przywódcy wywierają na żołnierzy wpływ, aby zabijali, a inni przywódcy wywierają na pracowników wpływ, aby ponosili osobiste ofiary dla dobra firmy.

Zdolność wywierania wpływu doprowadza nas do czwartego aspektu przywództwa. Ten czwarty aspekt stanowi połączenie pierwszych trzech. Wynika z niego, że przywództwo ma związek z **wartościami**. James McGregor Burns twierdzi, że przywódca, który pomija moralne składniki przywództwa, może przejść do historii jako łajdak albo jeszcze gorzej. Przywództwo moralne wiąże się z wartościami i wymaga dostarczania stronnikom dostatecznie wielu informacji o różnych możliwościach działania, żeby mogli dokonać rozsądnego wyboru, kiedy nadejdzie czas reagowania na

¹ B.M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, Nowy Jork 1990, s. 7.

² J.R.P. French, B. Raven, *The Bases of Social Power*, jw., s. 150–167.



propozycje przywódcy³. Jak dowodził znany etyk, Michael Josephson: „Nie uczymy się etyki od kaznodziejów, moralizatorów albo tych, którzy pouczają nas o etyce; uczymy się etyki od ludzi, których podziwiamy i szanujemy, a którzy sprawują nad nami władzę. To oni są prawdziwymi nauczycielami etyki (...). Ważne jest wzmacnianie ideałów, jeżeli są prawdziwe. Jest bardzo ważne, aby przywódcy i modele ról: czy to wybitni sportowcy, czy politycy, wygłaszali pozytywne stwierdzenia o etyce, pod warunkiem, że nie będą hipokrytami”⁴.

Należy zauważyć, że chociaż przywództwo jest blisko związane z kierowaniem i odgrywa w nim dużą rolę, jest ono jednak odmiennym pojęciem. Aby podkreślić tę różnicę, teoretyk przywództwa, Warren Bennis, powiedział, że w większości organizacji w nadmiernym stopniu występuje kierowanie, w niedostatecznym zaś przywództwo⁵. Człowiek może być skutecznym menedżerem – dobrym planistą i sprawnym, sprawiedliwym administratorem – nie mając jednocześnie motywacyjnych uzdolnień cechujących przywódcę. Inni mogą być skutecznymi przywódcami, zdolnymi do wzbudzenia entuzjazmu i oddania, przy braku kierowniczej umiejętności właściwego wykorzystania tej energii, którą wzbudzają u innych. Wobec wyzwań dynamicznego zaangażowania w dzisiejszym świecie wiele organizacji szczególnie ceni takich menedżerów, którzy mają też umiejętności przywódcze.

dynamiczne zaangażowanie
– zob. rozdział 2

POSZUKIWANIE CECH PRZYWÓDCZYCH

Pierwszym systematycznym badaniem nad zrozumieniem istoty przywództwa, podjętym przez psychologów i innych naukowców, było określenie osobistych cech przywódców. Zakładano przy tym, że przywódcy mają pewne wrodzone cechy osobowości. Ten pogląd – że przywódcą człowiek się rodzi, a nie staje – jest nadal popularny wśród laików, chociaż nie wśród naukowców.

W poszukiwaniu wymiernych cech przywódczych badacze usiłowali porównywać: (1) cechy tych osób, które stały się przywódcami, z cechami osób, które się nimi nie stały; (2) cechy przywódców skutecznych z cechami przywódców nieskutecznych.

PRZYWÓDCY I NIEPRZYWÓDCY

Większość badań nad cechami przywódczymi należała do pierwszej z wymienionych kategorii. Jednakże na ogół w ich wyniku nie udało się wykryć jakichkolwiek cech, które wyraźnie i konsekwentnie odróżniałyby przywódców od tych, którym przewodzili. To prawda, że przywódcy – jako zbiorowość – cechowali się większą bystrością, ekstrawertycznością i wiarą w siebie niż nieprzywódcy. Zazwyczaj są też wyższego wzrostu. Chociaż jednak miliony ludzi charakteryzują się tymi cechami, nigdy nie staną się przywódcami. A wielu niekwestionowanych przywódców nie wykazywało tych cech, na przykład Abraham Lincoln był intrawertykiem o markotnym usposobieniu, a Napoleon miał niski wzrost. Jest też możliwe, że ludzie stają się bardziej stanowczy i pewni siebie w wyniku zajmowania pozycji przywódczej, tak więc nawet te cechy mogą być raczej **wynikiem** doświadczenia przywódczego niż **przyczyną** zdolności przywódczych. Chociaż być może pomiary cech osobowości pewnego dnia staną się na tyle dokładne, że uda się wyizolować cechy przywódcze,

³ J. McGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, Nowy Jork 1978.

⁴ M. Josephson w wywiadzie przytoczonym przez Billa Moyersa: *A World of Ideas*, Doubleday, Nowy Jork 1989, s. 15–16.

⁵ W. Bennis, B. Nane, *Leaders: The Strategy for Taking Charge*, Harper & Row, Nowy Jork 1985.

dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak, że ludzie, którzy stają się przywódcami, nie mają określonego zbioru cech, które odróżniałyby ich od nieprzywódców.

Zagadnienie ulega też komplikacji w wyniku uprzedzeń kulturowych. Na przykład od dawna uważa się, że wysoki wzrost jest charakterystyczny dla amerykańskich przywódców. Czy to oznacza, że wysoki wzrost jest cechą przywódczą? Czy też po prostu stanowi odbicie skłonności występującej w naszej kulturze, aby poszukiwać przywódców pośród białych, wysokich mężczyzn? Nasze założenia dotyczące cech przywódczych łatwo mogą ulec zmianie w miarę zwiększania się liczby kobiet, członków mniejszości etnicznych, homoseksualistów oraz osób niepełnosprawnych, przejmujących pozycje przywódcze.

PRZYWÓDCY SKUTECZNI I NIESKUTECZNI

Próby porównania cech przywódców skutecznych z cechami przywódców nieskutecznych (druga kategoria badań) są nowsze i mniej liczne. Także i te badania nie doprowadziły do wyróżnienia cech wyraźnie związanych ze skutecznym przywództwem. W jednym z badań stwierdzono, że z wysokimi funkcjami kierowniczymi i dużą skutecznością w ich pełnieniu wiążą się takie cechy, jak inteligencja, inicjatywa i pewność siebie. Jednakże z badań tych wynikało także, że najważniejszym czynnikiem związanym z zajmowanym szczeblem zarządzania i poziomem skuteczności kierowniczej jest umiejętne sprawowanie nadzoru, tzn. stosowanie metod nadzoru odpowiednich w danej sytuacji. Z większości innych badań w tej dziedzinie również wynikało, że skuteczne przywództwo zależy nie od określonego zbioru cech, lecz od stopnia, w jakim cechy przywódcy odpowiadają potrzebom danej sytuacji.

Niektórzy badacze doszli ponadto do wniosku, że chociaż nadal kobiety mają mniejszą niż mężczyźni szansę pełnienia roli przywódczej, to jednak, kiedy ją osiągną, są równie jak oni skuteczne. Mimo iż coraz większa liczba ludzi wierzy w równość uzdolnień i szans, utrzymujące się – często nieświadomie – stereotypy dotyczące płci nadal przeszkadzają w dostrzeganiu w kobietach potencjalnych przywódców. Jednakże kobiety, które stają się przywódcami, są równie skuteczne jak mężczyźni, nie tylko w świetle obiektywnych miar, ale tak też są na ogół postrzegane przez swoich podwładnych.

Przy próbach wykrycia związków między cechami a zdolnościami przywódczymi jeszcze innym problemem są stereotypy dotyczące rasy, które powodują, że zdolności przywódcze mogą być po prostu nie odkryte i nie wykorzystane. Chociaż rośnie liczba Afroamerykanów zajmujących stanowiska kierownicze, to jednak bardzo niewielu osiągnęło najwyższe szczeble hierarchii organizacyjnej.

Członkowie mniejszości robią co mogą, aby zdobyć przyczółki w świecie biznesu. Tworzenie sieci zewnętrznych, obejmujących rozmaite korporacje, jest jednym ze sposobów, jakimi czarni przedsiębiorcy przyczyniają się do gospodarczego rozwoju Afroamerykanów. Nieformalny, ale potężny system kontaktów i powiązań, zwany „siecią”, stwarza silne przyczółki w wielu dziedzinach, od telekomunikacji i rozrywki po wyroby konsumpcyjne. Dzięki takiej współpracy Afroamerykanie tworzą zasoby kapitałowe i nowe okazje, umożliwiające przezwyciężenie tradycyjnych barier w osiąganiu sukcesu⁶. Wielu członków mniejszości osiąga pewne sukcesy w drobnej przedsiębiorczości, chociaż są oni szczególnie wrażliwi na zmiany w sytuacji ekonomicznej kraju.

stereotypy – zob.
rozdział 7

⁶ E. Lesly, M. Mallory, *Inside the Black Business Network*, “Business Week”, 29 listopada 1993, s. 70–81.

BEHAWIORALNE PODEJŚCIE DO PRZYWÓDZTWA

Kiedy stało się oczywiste, że skuteczni przywódcy nie wyróżniają się określonym zbiorem szczególnych cech, badacze zaczęli dążyć do wyszukania **zachowań** cechujących skutecznych przywódców. Innymi słowy, zamiast ustalania, kim skuteczni przywódcy **są**, badacze próbowali określić, co skuteczni przywódcy **robią** – w jaki sposób delegują zadania, w jaki sposób komunikują się ze swoimi zwolennikami i motywują ich, w jaki sposób wykonują swoją pracę itd. Zachowań – w odróżnieniu od cech – można się nauczyć. Z tego wynika, że osoby nauczone odpowiednich zachowań przywódczych potrafiłyby skuteczniej przewodzić. Badacze skupili uwagę na dwóch aspektach zachowań przywódczych: na funkcjach przywódczych i na stylach przewodzenia.

FUNKCJE PRZYWÓDCZE

Funkcje przywódcze: działania związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy, których wykonywanie przez przywódcę lub przez inną osobę jest niezbędne do skutecznego funkcjonowania grupy

Badacze, rozpatrujący **funkcje przywódcze**, doszli do wniosku, że aby grupa mogła efektywnie działać, potrzebuje kogoś, kto pełniłby dwie podstawowe funkcje: rozwiązywania problemów, czyli **związane z zadaniami**, oraz społeczne, czyli **podtrzymujące trwałość grupy**. Funkcje podtrzymujące trwałość grupy obejmują takie czynności, jak pośredniczenie w rozstrzyganiu sporów i doprowadzanie do tego, aby poszczególne osoby czuły się doceniane przez grupę.

Ktoś, kto potrafiłby jednocześnie pełnić obydwa rodzaje funkcji, byłby szczególnie skutecznym przywódcą. W praktyce jednak może być tak, że przywódca ma umiejętności, temperament lub czas, pozwalające mu odgrywać tylko jedną z tych dwóch ról. Nie oznacza to jednak, że grupa jest skazana na przegraną. Z badań wynika, że w większości skutecznych grup występuje w jakiejś postaci **podział** przywództwa: jedna osoba (zazwyczaj kierownik lub formalny przywódca) pełni funkcje związane z zadaniami, zaś inny członek grupy pełni funkcje społeczne.

STYLE PRZYWÓDZTWA

Style przywództwa: rozmaite wzory zachowań stosowane przez przywódców przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu

Te dwie funkcje przywódcze – związane z zadaniami oraz z podtrzymaniem trwałości grupy – zazwyczaj znajdują wyraz w dwóch odmiennych **stylach przywództwa**. Kierownicy o **stylu zorientowanym na zadania** sprawują ścisły nadzór nad pracownikami, aby dopilnować właściwego wykonania zadań. Zwraca się większą uwagę na wykonywanie pracy niż na rozwój czy osobiste zadowolenie pracowników. Kierownicy o **stylu zorientowanym na pracowników** zwracają większą uwagę raczej na motywowanie pracowników niż na ich kontrolowanie. Dążą do przyjaznych, pełnych szacunku i opartych na wzajemnym zaufaniu stosunków z pracownikami, których często dopuszczają do uczestnictwa w podejmowaniu dotyczących ich decyzji. Większość kierowników stosuje przynajmniej w niewielkim stopniu obydwa style, ale zwraca większą uwagę albo na zadania, albo na pracowników.

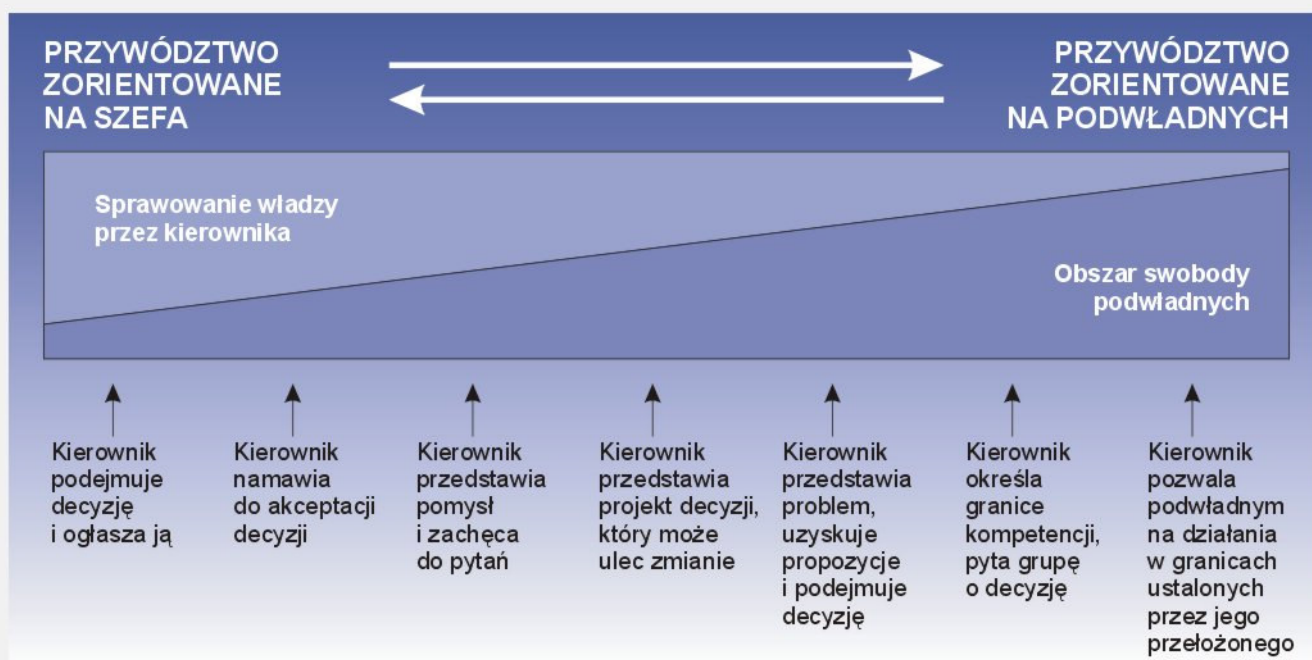
Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt znajdowali się wśród pierwszych teoretyków opisujących rozmaite czynniki, które – jak sądzono – wywierają wpływ na wybór przez kierownika stylu przywództwa⁷. Chociaż osobiście byli zwolennikami stylu zorientowanego na pracowników, proponowali, aby kierownik rozważał trzy zbiory „sił” przed wyborem stylu przywództwa: sił występujących u kierownika; sił

⁷ R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, “Harvard Business Review” 51, maj-czerwiec 1973, nr 3, s. 162–164 i nast. (przedruk artykułu zamieszczonego w numerze z marca-kwietnia 1958 r.).

występujących u pracowników (których nazywali podwładnymi); sił występujących w danej sytuacji.

Na to, w jaki sposób kierownik przewodzi, niewątpliwie wywierają wpływ: środowisko, z którego się wywodzi, jego wiedza, wartości i doświadczenie (*siły występujące u kierownika*). Na przykład kierownik, który uważa, że potrzeby jednostki muszą ustąpić miejsca potrzebom organizacji, zapewne będzie pełnić zdecydowanie nakazową rolę w odniesieniu do działalności pracowników (zob. rysunek 17-1).

Rysunek 17-1 Skala zachowań przywódczych



Źródło: R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, jw.

Jednakże zanim kierownik zdoła wybrać odpowiedni styl przywództwa, musi też uwzględniać **cechy podwładnych**. Według Tannenbauma i Schmidta kierownik może pozwolić pracownikom na większe uczestnictwo i samodzielność, jeżeli pragną niezależności i swobody działania, chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji, utożsamiają się z celami organizacji, mają dostatecznie wiele wiedzy i doświadczenia, aby sprawnie rozwiązywać problemy, a na podstawie swoich doświadczeń spodziewają się **zarządzania uczestniczącego**. Jeśli te warunki nie są spełnione, kierownicy początkowo powinni przyjmować styl bardziej autorytarny. Mogą jednak zmieniać swoje zachowania przywódcze w miarę nabierania przez pracowników wiary w siebie i zdobywania przez nich umiejętności oraz w miarę ich angażowania się w organizację.

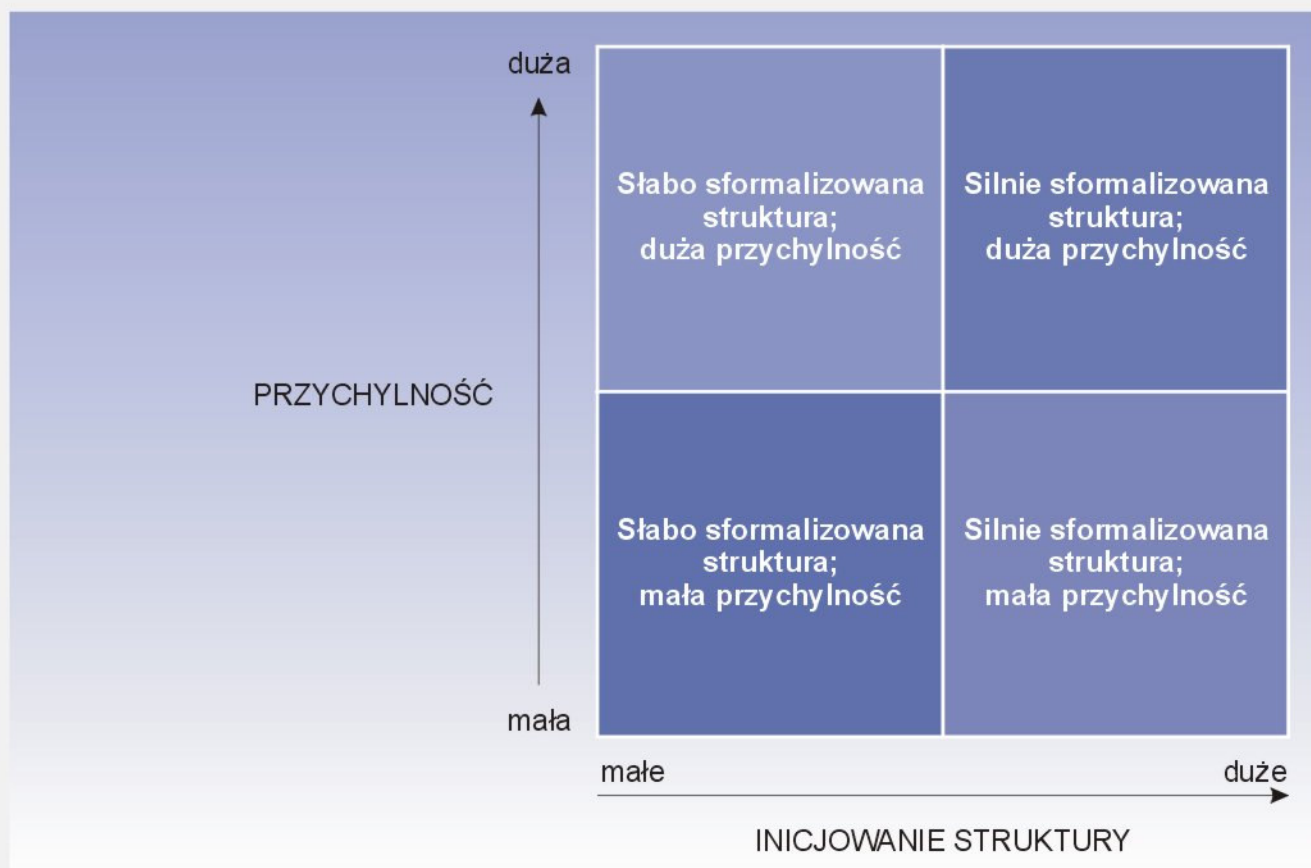
Wreszcie kierownik przy wyborze stylu przywództwa musi uwzględniać takie **siły sytuacyjne**, jak styl preferowany przez organizację, wielkość i zwartość danej grupy roboczej, istota zadań grupy, presja czasu, a nawet czynniki środowiskowe, które mogą wpływać na postawy członków organizacji wobec władzy. Na przykład większość kierowników skłania się ku stylowi przywództwa stosowanemu przez najwyższych stopniem menedżerów w danej organizacji.

BADANIA PRZEPROWADZONE NA UNIWERSYTECIE STANOWYM OHIO I UNIWERSYTECIE MICHIGAN

Tannenbaum i Schmidt, podobnie jak inni naukowcy prowadzący pionierskie badania nad tym zagadnieniem, sądzili, że styl przywództwa jest grą o sumie zerowej: w im większym stopniu kierownik orientuje się na zadania, w tym mniejszym może się orientować na stosunki z pracownikami. Podjęto dalsze badania, aby stwierdzić, który z tych dwóch stylów przywództwa prowadzi do największej efektywności grupy.

Na uniwersytecie stanowym Ohio naukowcy badali skuteczność tego, co nazwali przywódczym zachowaniem „inicjującym struktury” (zorientowanym na zadania) oraz „przychylnym” (zorientowanym na pracowników). Jak można było oczekiwać, stwierdzili, że wskaźniki fluktuacji były najniższe, a zadowolenie pracowników największe u tych przywódców, którzy uzyskali wysokie oceny pod względem przychylności. Natomiast u przywódców o niskich ocenach pod względem przychylności i wysokich pod względem inicjowania struktur występowały wysokie wskaźniki skarg i fluktuacji pracowników.

Rysunek 17-2 Style przywództwa według badań uniwersytetu stanowego Ohio



Na rysunku 17-2 przedstawiono wykres stylów przywództwa badanych na uniwersytecie stanowym Ohio. Co ciekawe, badacze ustalili także, że ocena przez pracowników skuteczności ich przywódców zależała nie tyle od określonego **stylu** danego przywódcy, ile od **sytuacji**, w której ten styl był stosowany. Na przykład dowódcy w lotnictwie wojskowym USA, uzyskujący wysokie oceny pod względem przychylności, byli uważani za mniej skutecznych od dowódców zorientowanych na zadania. Możliwe, że bardziej autorytarne środowisko sił zbrojnych, w połączeniu z przekonaniem załóg samolotów, że w sytuacjach bojowych potrzebne są szybkie, twarde decyzje, powodowały, że przywódcy zorientowani na ludzi uzyskiwali niższe oceny pod względem skuteczności. Natomiast kierownicy w działach nieprodukcyjnych wielkich korporacji uzyskiwali wyższe oceny efektywności, jeżeli byli wysoko oceniani pod względem przychylności.

Oczekiwania dotyczące przywództwa są różne w skali światowej, nawet w siłach zbrojnych. W 1956 r. armia egipska została pobita przez znacznie mniejszą armię izraelską, chociaż Egipcjanie byli lepiej uzbrojeni i zajmowali znacznie lepszą pozycję strategiczną. Analiza tego konfliktu wykazała, że armia izraelska została zbudowana na tym, co można określić jako wartości **teorii Y**: żołnierzy traktowano i uczono traktować innych w ludzki sposób, rola hierarchii była mocno ograniczona, istniała pełna komunikacja wzajemna, występował wysoki stopień koordynacji, a rywalizacja między różnymi jednostkami została ograniczona do minimum. Wszyscy pracowali na rzecz osiągnięcia wspólnych celów; rolą naczelnego dowództwa było zatem przewodzenie, a nie wydawanie rozkazów⁸.

Badacze z uniwersytetu Michigan doszli do innych wyników. Rozróżniali kierowników zorientowanych na produkcję i zorientowanych na pracowników. Kierownicy zorientowani na produkcję wprowadzali sztywne normy, organizowali pracę aż do najdrobniejszych szczegółów, ustalali metody wykonywania zadań i ściśle nadzorowali pracę podwładnych. Kierownicy zorientowani na pracowników zachęcali ich do uczestnictwa w ustalaniu celów i w innych decyzjach dotyczących pracy oraz przyczyniali się do zapewnienia wysokiej efektywności dzięki wzbudzaniu wzajemnego zaufania i szacunku.

Z badań wynikało, że najefektywniejsze grupy robocze miały przywódców zorientowanych raczej na pracowników niż na produkcję. Wynikało z nich też, że najskuteczniejsi przywódcy wspierali swoich pracowników i skłaniali się raczej ku grupowemu niż ku indywidualnemu podejmowaniu decyzji. Zachęcali też pracowników do ustalania i osiągnięcia ambitnych celów związanych z wydajnością.

SIATKA KIEROWNICZA

Z badań przeprowadzonych przez uniwersytet stanowy Ohio i uniwersytet Michigan wynikało między innymi, że styl przywództwa nie musi się ograniczać do jednego wymiaru. Orientacja zarówno na zadania, jak i na pracowników nie tylko jest możliwa, ale może mieć podstawowe znaczenie dla wyższej efektywności. **Siatka kierownicza**, opracowana przez Roberta Blake'a i Jane Mouton, służąca do ułatwienia pomiaru względnej troski kierownika o ludzi i o produkcję, stanowi odbicie tej dwuwymiarowej natury przywództwa⁹.

Siatka kierownicza (ponownie opublikowana w 1991 r. przez Roberta Blake'a i Anne Adams McCanse pod zmienioną nazwą „siatki przywództwa”) wyróżnia pewien zakres zachowań kierowniczych na podstawie różnych możliwych kombinacji stylu

teoria Y – zob. rozdział 2

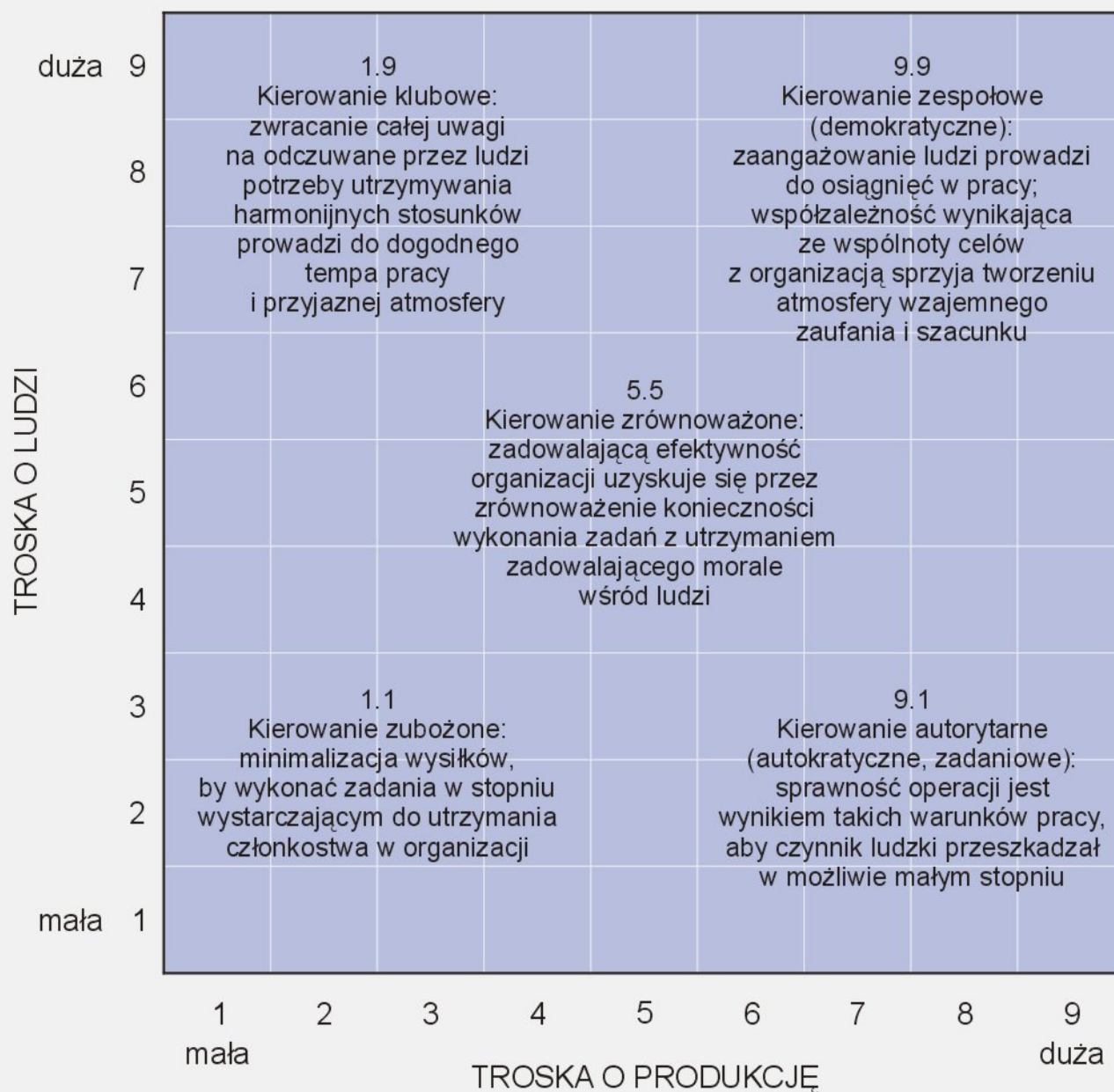
Siatka kierownicza:
schemat opracowany
przez Roberta Blake'a
i Jane Mouton do pomiaru
względnej troski
kierownika o ludzi
i o produkcję

⁸ G.E. Berkley, *The Administrative Revolution*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1971, s. 27–28.

⁹ R.R. Blake, J.S. Mouton, *The New Managerial Grid III*, Gulf Publishing, Houston 1985; R.R. Blake, A. Adams McCanse, *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, Gulf Publishing, Houston 1991.

zorientowanego na zadania i stylu zorientowanego na ludzi (z których każdy przedstawiono na rysunku 17-3 w skali ciągłej od 1 do 9).

Rysunek 17-3 Siatka przywództwa



Źródło: R.R. Blake, A. Adams McCanse, jw., s. 29.

Tak więc kierowanie według stylu 1.1 oznacza **kierowanie zubożone**, cechujące się małą troską o ludzi i o zadania czy produkcję. Styl taki niekiedy nazywa się „leseferystycznym”, ponieważ przywódca nie spełnia swojej przywódczej roli. Styl 1.9 – **kierowanie klubowe** – cechuje się dużą troską o pracowników, a małym zainteresowaniem produkcją. Jego przeciwieństwem jest styl 9.1 – **kierowanie autorytarne** (autokratyczne) albo **zadaniowe** – charakteryzujący się dużą troską o produkcję i sprawność działania, a małą o pracowników. Styl 5.5 – **kierowanie zrównoważone** – cechuje przeciętna troska zarówno o pracowników, jak i o produkcję.

Styl 9.9 nosi nazwę **kierowania zespołowego** albo **demokratycznego**. Cechuje go duża troska zarówno o produkcję, jak i o morale oraz zadowolenie pracowników. Występowanie tej kategorii jest sprzeczne z przyjmowanym wcześniej założeniem, że przywódcy muszą się odznaczać albo jedną, albo drugą orientacją. Blake i Mouton przedstawiają silne argumenty na to, że styl 9.9 jest najskuteczniejszym stylem kierowania. Są przekonani, że taki sposób sprawowania przywództwa niemal w każdej sytuacji doprowadzi do wyższej efektywności, do ograniczenia nieobecności w pracy i fluktuacji, do większego zadowolenia pracowników. Siatka kierownicza Blake'a i Mouton znajduje szerokie zastosowanie jako pomoc w szkoleniu kierowników.

SYTUACYJNE PODEJŚCIE DO PRZYWÓDZTWA

Badacze, wychodząc z punktu widzenia cech oraz zachowań przywódczych, wykazali, że skuteczne przywództwo zależy od wielu zmiennych, takich jak kultura organizacji i istota zadań. Nie było jakiegś **jednej** cechy wspólnej dla wszystkich skutecznych przywódców. Nie było jakiegos **jednego** stylu skutecznego we wszystkich sytuacjach.

Badacze podjęli zatem próby wyróżnienia w każdej **sytuacji** tych czynników, które wpływają na skuteczność określonego stylu przywództwa. Łącznie, teorie opracowane na podstawie tych badań stanowią **podejście sytuacyjne** do kwestii przywództwa. Teorie te skupiają uwagę na następujących czynnikach:

- wymaganiach wynikających z zadań,
- oczekiwaniach i zachowaniach kolegów,
- cechach, oczekiwaniach i zachowaniach podwładnych,
- kulturze i zasadach polityki organizacji.

Omówimy niżej cztery spośród najbardziej znanych sytuacyjnych modeli przywództwa.

EWOLUCYJNY MODEL PRZYWÓDZTWA HERSEYA I BLANCHARDA®

Jednym z głównych sytuacyjnych poglądów na przywództwo jest **ewolucyjny model przywództwa**¹⁰ opracowany przez Herseya i Blancharda. Według tego modelu najskuteczniejszy styl przywództwa zmienia się w zależności od stopnia „gotowości” pracowników. Hersey i Blanchard definiują „gotowość” jako pragnienie osiągnięć, skłonność do brania odpowiedzialności oraz związane z zadaniami uzdolnienia, umiejętności i doświadczenia. Przy ustalaniu skutecznego stylu przywództwa ważnymi zmiennymi są cele oraz znajomość podwładnych.

Hersey i Blanchard uważają, że stosunki między kierownikiem a podwładnym przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników. Kierownicy powinni odpowiednio do tego rozwoju zmieniać swój styl przywództwa (rysunek 17-4). W początkowej fazie gotowości najodpowiedniejsze są zachowania kierownika, zorientowane głównie na zadania. Pracowników trzeba uczyć ich zadań i zapoznawać z regulaminami oraz procedurami obowiązującymi w organizacji. Kierownik nie

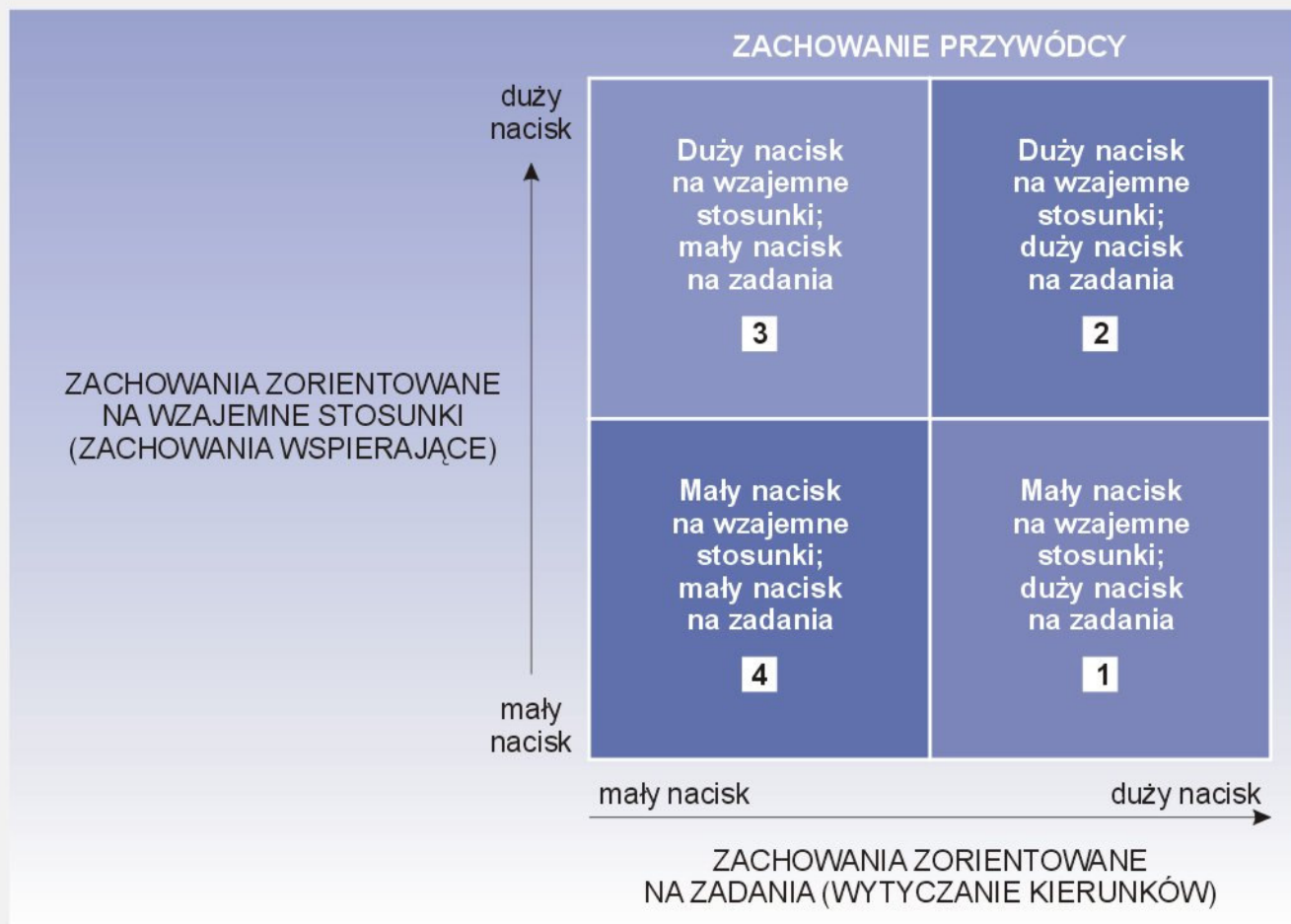
Podejście sytuacyjne:
pogląd, że
najodpowiedniejsza
do osiągnięcia celów
organizacji metoda
kierowania może być
różna w zależności od
sytuacji lub warunków

**Ewolucyjny model
przywództwa:**
model przywództwa
opisujący, w jaki sposób
przywódca powinien
dostosowywać swój styl
przywództwa w miarę
rozwijania się pragnienia
osiągnięć u podwładnych,
zwiększania ich
doświadczenia,
umiejętności oraz chęci
brania na siebie
odpowiedzialności

¹⁰ P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1982. Jako polski odpowiednik terminu „contingency approach” przyjęto „podejście sytuacyjne”. Szczególną jego odmianę, nazwaną w języku angielskim „situational model”, przetłumaczono jako „model ewolucyjny” ze względu na to, że bierze się w nim pod uwagę ewolucję sytuacji występującej w danej organizacji (przyp. tłum.).

wydający dyrektyw wywoływałyby u nowo przyjętych podwładnych niepokój i niepewność. Nieodpowiednie byłoby też zachowanie zakładające duży stopień uczestnictwa, gdyż na tym etapie podwładnemu jest potrzebna świadomość istnienia silnej struktury.

Rysunek 17-4 Ewolucyjny model przywództwa



Źródło: Na podstawie P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Leadership Studies, Inc., 1988, s. 173.

W miarę uczenia się przez podwładnych ich zadań utrzymanie zachowań zorientowanych na zadania pozostaje nadal konieczne, ponieważ podwładni nie potrafią jeszcze funkcjonować samodzielnie. Jednakże w miarę coraz bliższego poznawania pracowników wzrasta zaufanie przywódcy i jego poparcie; pragnie on też zachęcić pracowników do dalszych wysiłków. I wtedy właśnie przywódca powinien w większym stopniu zacząć uwzględniać zachowania nastawione na wzajemne stosunki.

W trzeciej fazie pracownicy mają większe umiejętności i zaczyna się pojawiać motywacja do osiągnięć. Czynnie dążą do zwiększania swojego zakresu odpowiedzialności. Przywódca nie musi już w takim stopniu wydawać dyrektyw (w istocie ścisły nadzór może wywoływać niechęć). Jednakże przywódca nadal powinien wspierać pracowników i okazywać im życzliwość, w ten sposób wpływając na wzrost dążenia do brania większej odpowiedzialności.

W miarę stopniowego nabierania przez podwładnych wiary w siebie, samodzielności i doświadczenia przywódca może ograniczać wsparcie i zachęty. W tej czwartej fazie podwładni już ani nie potrzebują, ani nie oczekują bezpośredniego nadzoru ze strony kierownika. W coraz większym stopniu działają na własną rękę.

Model ewolucyjnego przywództwa wzbudził zainteresowanie, ponieważ zaleca przywództwo dynamiczne i elastyczne zamiast statycznego. Wciąż trzeba oceniać motywację, zdolności i doświadczenie podwładnych, aby ustalić, jaka kombinacja stylu jest najodpowiedniejsza w elastycznych i zmiennych warunkach. Jeżeli dobierze się właściwy styl przywództwa, to według Herseya i Blancharda nie tylko będzie się motywować pracowników, ale ułatwi im zawodowy rozwój. Jeżeli zatem przywódca chce doskonalić podwładnych, zwiększać ich wiarę w siebie i pomagać im w uczeniu się ich zadań, to będzie musiał wciąż zmieniać swój styl¹¹.

Pozostaje jednak problem praktyczny: w jakim stopniu kierownicy mogą rzeczywiście wybierać spośród stylów przywództwa w rozmaitych sytuacjach? Zagadnienie to ma dużą wagę, ponieważ wpływa na dobór kierowników, ich obsadzanie i awansowanie. Jeżeli kierownicy są elastyczni w swoim stylu przywództwa albo jeżeli można ich nauczyć zmiany stylu, zapewne będą skuteczni w rozmaitych sytuacjach przywódczych. Jeżeli jednak kierownicy są stosunkowo mało elastyczni pod względem stylu przywództwa, to będą funkcjonować skutecznie jedynie w tych sytuacjach, które są najodpowiedniejsze do ich stylu albo które można do tego stylu dostosować. Taka mała elastyczność utrudniałaby kariery poszczególnych kierowników i skomplikowałaby w organizacji zadanie właściwego obsadzania stanowisk kierowniczych. Tu dochodzimy do następnego modelu sytuacyjnego.

STYL PRZYWÓDZTWA A SYTUACJA ROBOCZA: MODEL FIEDLERA

Fred E. Fiedler jest autorem jednego z najgruntowniej przebadanych modeli sytuacyjnych. Jako podstawowe założenie przyjął, że kierownikom jest bardzo trudno zmienić styl zarządzania, który już zapewnił im powodzenie. Fiedler uważa, że w istocie większość kierowników nie cechuje się elastycznością i że próby dostosowania ich stylu do trudnych do przewidzenia albo zmiennych sytuacji są nieskuteczne bądź bezużyteczne. Skoro style są względnie mało elastyczne, a żaden określony styl nie jest odpowiedni we wszystkich sytuacjach, to wysoką efektywność grupy można osiągnąć albo przez dostosowanie kierownika do sytuacji, albo przez zmianę sytuacji, tak aby była odpowiednia dla danego kierownika. Na przykład można stosunkowo autokratycznemu kierownikowi powierzyć stanowisko, na którym potrzebny jest autorytarny przywódca, albo można zmienić zadania, tak aby mu zapewnić większą władzę z mocy prawa nad pracownikami.

Style przywództwa, które przedstawia Fiedler, są zbliżone do wspomnianych wcześniej stylów zorientowanych na zadania i zorientowanych na pracowników. Jego model różni się od innych pod względem stosowanego przez niego instrumentu pomiaru. Fiedler mierzył styl przywództwa za pomocą skali, przedstawiającej „stopień, w jakim dany człowiek pozytywnie lub negatywnie ocenia swojego **najmniej lubianego współpracownika (NLW)**” – pracownika, z którym danej osobie jest najtrudniej współpracować¹². Za pomocą tej miary sytuuje się daną osobę na ciągłej skali stylu przywództwa. Według ustaleń Fiedlera „osoba określająca swojego najmniej

Najmniej lubiany
współpracownik (NLW):
wskaźnik pomiaru stylu
przywództwa opracowany
przez Fiedlera

¹¹ Teorię tę poddano krytyce ze względu na trudności wyjaśnienia przez nią niektórych sytuacji praktycznych.

¹² F.E. Fiedler, *Engineer the Job to Fit the Manager*, „Harvard Business Review” 43, wrzesień-październik 1965, nr 5, s. 116.

lubianego współpracownika za pomocą względnie pozytywnych określeń zazwyczaj jest tolerancyjna, zorientowana na stosunki międzyludzkie, zwracająca uwagę na odczucia swoich podwładnych. Natomiast osoba opisująca swojego najmniej lubianego współpracownika w sposób niekorzystny – co określamy jako niski wskaźnik NLW – zazwyczaj chce rządzić, zwraca uwagę na zadania, zaś w mniejszym stopniu na stosunki między ludźmi w pracy”¹³.

Według Fiedlera kierownicy o wysokim wskaźniku NLW pragną zatem ciepłych stosunków ze swoimi współpracownikami i uważają bliskie powiązania z podwładnymi za istotny warunek swojej ogólnej efektywności. Natomiast kierownicy o niskim wskaźniku NLW chcą przede wszystkim doprowadzić do wykonania zadania. Reakcje pracowników na ich styl przywództwa są dla nich sprawą znacznie mniej ważną niż konieczność utrzymania produkcji. Kierownik o niskim wskaźniku NLW, który uważa, że ostry styl jest konieczny do utrzymania produkcji, nie zawaha się nim posłużyć.

Fiedler wyróżnił trzy „sytuacje przywódcze”, czyli zmienne sytuacyjne, ułatwiające określenie, jaki styl przywództwa będzie skuteczny: stosunki między przywódcą a członkami; struktura zadania; władcza pozycja przywódcy. (Badania Fiedlera nie obejmowały innych zmiennych sytuacyjnych, takich jak motywacja pracowników oraz wartości i doświadczenie przywódców i członków grupy.)

Jakość **stosunków między przywódcą a członkami** wywiera najważniejszy wpływ na władzę i na skuteczność kierownika. Jeżeli kierownik ma dobre stosunki z resztą grupy, jeżeli członkowie grupy szanują kierownika za jego osobowość, cechy charakteru albo zdolności, to kierownik nie musi się uciekać do swojej formalnej pozycji czy autorytetu. Natomiast mniej lubiany lub nie cieszący się zaufaniem kierownik będzie miał mniejsze możliwości nieformalnego przewodzenia i może być zmuszony do dyrektywnego kierowania, aby doprowadzić do realizacji zadań grupy.

Struktura zadania jest drugą z kolei pod względem ważności zmienną w sytuacji przywódczej. Zadanie o wysokim stopniu strukturalizacji to takie, przy którym są do dyspozycji szczegółowe procedury albo instrukcje. Członkowie grupy dokładnie wiedzą, czego się od nich oczekuje. Kiedy jednak zadania są słabo ustrukturyzowane, jak w przypadku posiedzeń komitetów lub wielu prac badawczo-rozwojowych, role członków grupy są bardziej niejednoznaczne.

Pozycja władcza przywódcy jest ostatnią z wyróżnionych przez Fiedlera zmiennych sytuacyjnych. Niektóre stanowiska, na przykład prezesura firmy, wiążą się z dużą władzą i wysokim autorytetem. Natomiast przewodniczący komitetu zbierającego fundusze na określony cel ma niewielką władzę nad ochotniczo współpracującymi z nim osobami. Władza związana z wysokim stanowiskiem ułatwia przywódcy wywieranie wpływu na innych, zaś władza związana z niskim stanowiskiem utrudnia to.

Fiedler określił następnie osiem możliwych kombinacji tych trzech zmiennych w sytuacji przywódczej: stosunki między przywódcą a członkami grupy mogą się układać dobrze albo źle, zadania mogą być ustrukturyzowane albo nieustrukturyzowane, pozycja władcza może być silna lub słaba (zob. rysunek 17-5).

Za pomocą tych ośmiu sytuacji przywódczych i dwóch rodzajów przywódców – o wysokim i o niskim wskaźniku NLW – Fiedler przeanalizował badania nad ponad 800 grupami w celu ustalenia, jakiego rodzaju przywódca był najskuteczniejszy w każdej sytuacji. Wśród przebadanych grup znalazły się drużyny koszykówki, uczestnicy seminariów kierowniczych oraz załogi bojowe samolotów i czołgów. Na przykład lubiany dowódca bombowca zaliczałby się na rysunku 17-5 do kategorii 1, zaś nie lubiany tymczasowy przewodniczący komitetu – do kategorii 8. Fiedler stwierdził, że przywódcy o niskim wskaźniku NLW – zorientowani na zadania albo autorytarni – byli najskuteczniejsi w sytuacjach skrajnych: takich, w których przywódca miał albo bardzo

Stosunki między przywódcą a członkami grupy:

wzajemne oddziaływania między przywódcą a jego pracownikami; według Fiedlera jakość tych stosunków ma najważniejszy wpływ na władzę przywódcy

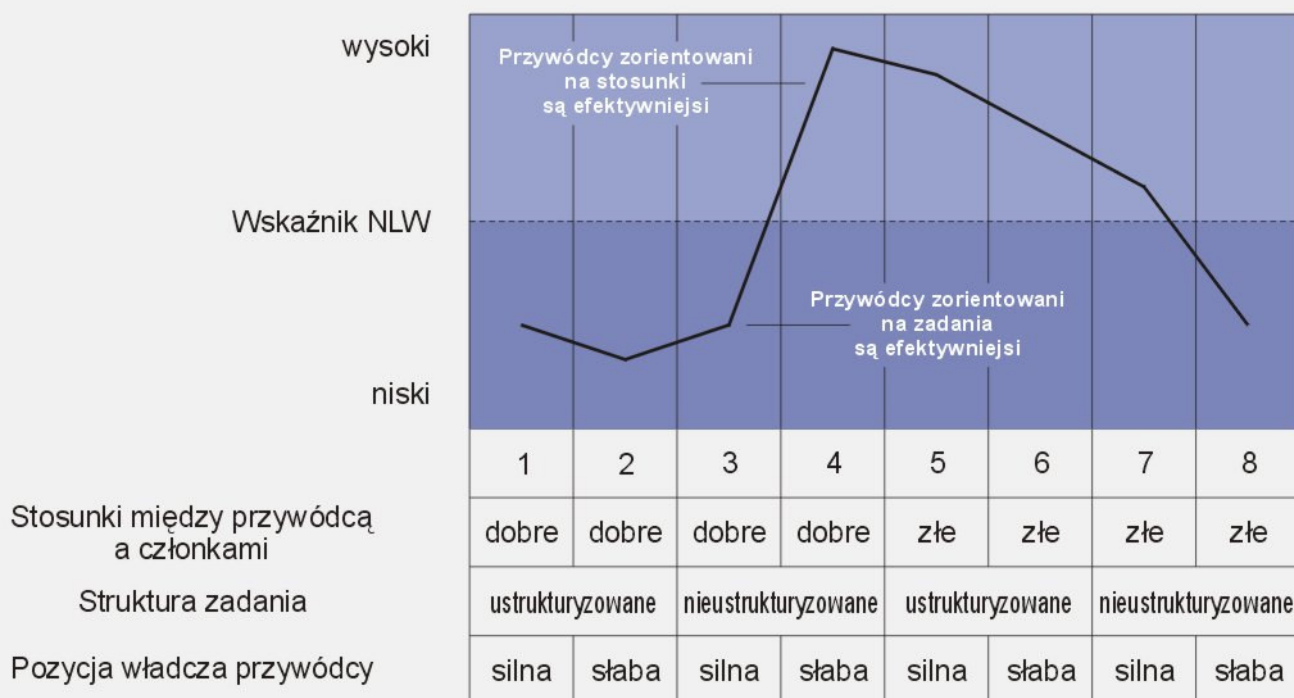
Struktura zadania: zmienna sytuacyjna, będąca według Fiedlera jednym z wyznaczników władzy przywódcy; w zadaniach ustrukturyzowanych kierownik automatycznie dysponuje dużą władzą, w zadaniach nieustrukturyzowanych władza ta jest ograniczona

Pozycja władcza: zmienna sytuacyjna określająca według Fiedlera władzę związaną z formalnym stanowiskiem przywódcy; w zależności od tego stanowiska władza może być duża lub mała

¹³ Tamże.

dużą władzę i duży wpływ, albo bardzo małą władzę i mały wpływ. Przywódcy o wysokim wskaźniku NLW – zorientowani na pracowników – byli najskuteczniejsi w sytuacjach, w których przywódca miał umiarkowaną władzę i wpływ.

Rysunek 17-5 Zmienność skutecznego stylu przywództwa w zależności od sytuacji



Źródło: F.E. Fiedler, M.M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman, Glenview 1974, s. 80.

Z modelu Fiedlera wynika zatem, że do efektywnej działalności kierownika prowadzi odpowiednie dostosowanie stylu przywódcy (mierzonego na skali NLW) do sytuacji (wyznaczonej przez oddziaływanie trzech zmiennych). Jego model wykorzystano z pewnym powodzeniem w programie szkolenia, w którym pokazywano kierownikom, w jaki sposób powinni zmieniać zmienne sytuacyjne, aby je dostosować do swojego stylu przywództwa, zamiast zmieniać styl, aby go dostosować do sytuacji¹⁴.

MODEL ŚCIEŻKI DO CELU

Model ścieżki do celu: teoria przywództwa podkreślająca rolę przywódcy w wyjaśnianiu podwładnym, w jaki sposób mogą osiągnąć dużą efektywność i związane z nią nagrody (teoria oczekiwań – zob. rozdział 16)

Podobnie jak inne koncepcje sytuacyjne, również **model ścieżki do celu** ma nam ułatwić zrozumienie przywództwa i przewidywanie jego skuteczności w rozmaitych sytuacjach. Model ten został opracowany przez Martina G. Evansa¹⁵ i Roberta House'a¹⁶.

Koncepcja ścieżki do celu jest oparta na motywacyjnej teorii oczekiwań, zgodnie z którą motywacja danej osoby zależy od oczekiwanych przez nią korzyści oraz od

¹⁴ F.E. Fiedler, L. Mahar, *A Field Experiment Validating Contingency Model Leadership Training*, "Journal of Applied Psychology" 64, lipiec 1979, nr 3, s. 247–254.

¹⁵ M.G. Evans, *Leadership and Motivation: A Core Concept*, "Academy of Management Journal" 13, marzec 1970, nr 1, s. 91–102.

¹⁶ R.J. House, *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, "Administrative Science Quarterly" 16, wrzesień 1971, nr 5, s. 321–328.

wartości, czyli atrakcyjności tych korzyści. Evans stwierdza, że chociaż kierownicy mają wiele sposobów wywierania wpływu na pracowników, to najważniejszym z nich jest możliwość przyznawania nagród i określania, co pracownicy muszą zrobić, aby na nie zasłużyć. Tak więc kierownicy określają dostępność „celów” (nagród) i „ścieżkę”, która do nich prowadzi.

Evans uważa, że styl przywództwa danego kierownika wywiera wpływ na nagrody dostępne dla pracowników, a także na postrzegane przez pracowników ścieżki prowadzące do tych nagród. Na przykład kierownik skupiający uwagę na pracownikach umożliwi im nie tylko uzyskanie zadowalającego wynagrodzenia i awansów, ale także wsparcie, zachęty, bezpieczeństwo i szacunek. Taki kierownik zwraca także uwagę na różnice między poszczególnymi pracownikami i dostosowuje nagrody do danej osoby. Natomiast kierownik zorientowany na zadania udostępnia węższy, mniej zróżnicowany zbiór nagród, ale zazwyczaj znacznie lepiej potrafi powiązać wydajność pracownika z nagrodami niż kierownik zorientowany na pracowników. Podwładni kierownika zorientowanego na zadania dokładnie wiedzą, jaki muszą osiągnąć poziom wydajności, żeby otrzymać premie, podwyżki płac albo awanse. Evans sądzi, że styl przywództwa najskuteczniejszy pod względem motywowania pracowników zależy od tego, jakich nagród najbardziej pragną.

House ze swoimi współpracownikami starał się rozwinąć teorię ścieżki do celu przez wyróżnienie dwóch zmiennych, ułatwiających określenie najskuteczniejszego stylu przywództwa: **osobistych cech pracowników** oraz **nacisków środowiska pracy i wymagań miejsca pracy**, z którymi pracownicy muszą sobie radzić.

OSOBISTE CECHY PRACOWNIKÓW

Z daniem House’a styl przywództwa odpowiadający pracownikom w części wynika z ich osobistych cech. Przytacza on badania, z których wynika, że ci, którzy wierzą we wpływ własnej działalności na środowisko, wolą uczestniczący styl przywództwa. Natomiast tym, którzy uważają, że wydarzenia są sprawą przypadku lub losu, bardziej odpowiada styl autorytarny.

Styl preferowany przez podwładnych zależy też od ich oceny własnych uzdolnień. Ci, którzy uważają, że mają wysokie kwalifikacje, mogą się czuć urażeni zbyt ścisłym nadzorem sprawowanym przez kierownika, którego polecenia uważają raczej za przeszkadzające im niż za pomocne. Natomiast pracownicy o mniejszych umiejętnościach mogą woleć bardziej dyrektywny styl kierownika, którego wówczas postrzegają jako tego, kto we właściwy sposób pomaga im zarówno wykonywać zadania, jak i zasłużyć na nagrody od organizacji.

NACISKI ŚRODOWISKA PRACY I WYMAGANIA MIEJSCA PRACY

Na to, jaki pracownicy wolą styl przywództwa, wywierają też wpływ czynniki środowiskowe. Jednym z takich czynników jest istota zadań pracowników. Na przykład styl nadmiernie dyrektywny może być uznany za zbędny, a nawet obraźliwy w przypadku wysoko ustrukturyzowanego zadania. Jeżeli jednak zadanie jest nieprzyjemne, to uwaga poświęcana przez kierownika może zwiększyć zadowolenie i motywację pracownika. Innym czynnikiem jest system formalnej władzy stosowany w organizacji, określający, jakie działania mogą się spotkać z uznaniem (na przykład utrzymanie się poniżej planowanych kosztów), a jakie z niezadowoleniem (na przykład przekroczenie planowanych kosztów). Trzecim czynnikiem środowiskowym jest grupa robocza, do której pracownik należy. Generalną regułą jest, że styl przywódcy

motywuje pracowników w takim stopniu, w jakim kompensuje im to, co uważają za niepożądane w zadaniach, w systemie władzy albo w grupie roboczej.

DECYDOWANIE O TYM, KIEDY WŁĄCZAĆ PODWŁADNYCH: MODELE VROOMA-YETTONA I VROOMA-JAGO

Victor Vroom i Arthur Jago krytykują teorię ścieżki do celu, gdyż nie uwzględnia ona sytuacji, w której kierownik postanawia włączyć pracowników do procesu decyzyjnego. Autorzy proponują rozwinięcie klasycznego modelu sytuacyjnego przywództwa Vrooma–Yettona, tak aby uwzględniał zarówno troskę o jakość decyzji, jak i o ich akceptację¹⁷.

Pierwszy model Vrooma–Yettona został opracowany w 1973 r. Miał pomagać kierownikom w decydowaniu, kiedy i w jakim stopniu powinni włączyć pracowników do rozwiązywania określonego problemu. W modelu wyróżniono pięć stylów przywództwa (tablica 17-1): od autorytarnych (AI, AII), poprzez zasięgające porady (CI, CII), do w pełni uczestniczących (GII)¹⁸.

Tablica 17-1

Style przywództwa

-
- AI** Kierownik sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję, korzystając z informacji dostępnej w danym czasie.
 - AII** Kierownik otrzymuje potrzebne informacje od podwładnego (podwładnych), po czym sam podejmuje decyzję co do rozwiązania problemu. Może, ale nie musi wyjaśniać podwładnym, na czym polega problem, w chwili gdy pyta ich o informacje. Rola podwładnych w podejmowaniu decyzji ogranicza się wyraźnie do dostarczania potrzebnych informacji.
 - CI** Kierownik omawia problem z poszczególnymi zainteresowanymi pracownikami, wysłuchuje ich koncepcji i propozycji; nie tworzy jednak grupy pracowników. Następnie kierownik sam podejmuje decyzję która może, ale nie musi uwzględniać zdania pracowników.
 - CII** Kierownik dzieli się problemem z podwładnymi jako grupą, uzyskuje ich kolektywne koncepcje i propozycje. Następnie podejmuje decyzję, która może, ale nie musi uwzględniać zdania pracowników.
 - GII** Kierownik dzieli się problemem z podwładnymi jako grupą. Wspólnie obmyślają i oceniają możliwe rozwiązania i dążą do uzgodnionego (jednomyślnego) rozwiązania. Kierownik nie usiłuje nakłonić grupy do przyjęcia rozwiązania, które mu najbardziej odpowiada; przyjmuje i wdraża to rozwiązanie, które popiera cała grupa.
-

Źródło: "Organizational Dynamics", wiosna 1973, American Management Organization. Nowy Jork 1973.

Vroom i Yetton zaproponowali kilka pytań, które kierownik może sobie zadawać, żeby ustalić, jakim stylem należy się posłużyć przy rozwiązywaniu problemu, z którym ma do czynienia.

¹⁷ V.H. Vroom, A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988.

¹⁸ V.H. Vroom, Ph.W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973. Model ten został później udoskonalony przez Victora Vrooma i Arthura Jago. W tekście książki będziemy go określać jako model Vrooma–Yettona, gdyż jest to nazwa powszechnie przyjęta.

- **Czy mam dostatecznie dużo informacji albo umiejętności, żeby samemu rozwiązać problem?** Jeżeli nie, to styl AI, w którym sam podejmuję decyzję, może być niewłaściwy.
- **Czy potrzebna jest decyzja o wysokiej jakości, z którą moi podwładni prawdopodobnie nie będą się zgadzać?** Jeżeli tak, to nieodpowiedni będzie styl GII, w którym dążę do uzyskania pełnej zgody grupy. W takim wypadku rezygnowanie z mojej władzy przy podejmowaniu ostatecznej decyzji doprowadzi zapewne do tego, że decyzja nie będzie się cechować obiektywną jakością, konieczną w danej sytuacji.
- **Czy problem jest ustrukturyzowany**, tzn. czy wiem, jakich informacji potrzebuję i gdzie ich szukać? Jeżeli nie, to pożądane będzie rozwiązanie CII albo GII, uwzględniające najwyższy stopień interakcji z grupą. (Inne style albo uniemożliwią uzyskanie przeze mnie potrzebnych informacji, albo spowodują ich niedostatecznie sprawny dopływ.)
- **Czy akceptacja ze strony grupy jest warunkiem skuteczności decyzji?** Jeżeli tak, to niewłaściwe mogą być style AI i AII, które w najmniejszym stopniu angażują pracowników.
- **Jeżeli ważna jest akceptacja decyzji przez grupę, czy moi podwładni będą mieli niezgodne poglądy co do tego, które rozwiązanie jest najlepsze?** Jeżeli tak, pożądane są style CII i GII, które wiążą się z grupowym podejmowaniem decyzji. Jedynie w obrębie grupy można otwarcie przedyskutować różnice w poglądach pracowników i w końcu je rozstrzygnąć. Przy innych stylach niektórzy pracownicy mogą być niezadowoleni z podjętej decyzji.

W zależności od rodzaju problemu może być właściwe posłużenie się więcej niż jednym stylem przywództwa. Z badań przeprowadzonych przez Vrooma i innych wynika, że decyzje podejmowane zgodnie z tym modelem są na ogół skuteczne, zaś niezgodne z tym modelem, ogólnie biorąc, są nieskuteczne. Ponadto pracownicy zazwyczaj wolą decyzje kierownicze podejmowane zgodnie z tym modelem¹⁹.

Vroom i Jago rozwinęli tę koncepcję, zakładając, że skuteczność decyzji zależy od jej jakości, od zaangażowania w tę decyzję i od czasu poświęconego na jej podjęcie. Uważają także, że ogólna skuteczność przywództwa jest funkcją **efektywności decyzji pomniejszonej o koszty ich podjęcia i powiększonej o wartość zrealizowaną w postaci doskonalenia umiejętności ludzi w wyniku ich włączenia do podejmowania decyzji**.

Można podjąć wiele bardzo skutecznych decyzji, ale jeżeli w ogóle nie przyczyniają się one albo przyczyniają w bardzo niewielkim stopniu do doskonalenia umiejętności innych ludzi, albo jeżeli proces podejmowania decyzji jest uciążliwy i kosztowny, to te decyzje obniżą ogólny kapitał ludzki organizacji. Vroom i Jago argumentują zatem, że w poszczególnych stylach przywództwa uwzględnia się albo czas, albo doskonalenie ludzi; podobnie jak we wcześniejszym modelu Vrooma–Yettona, każdy z tych stylów może być niewłaściwy w konkretnych warunkach.

Oczywiście, niektórzy ludzie łatwiej od innych dostosowują się do odmiennych sytuacji życiowych. Z kilku badań dotyczących przywództwa wynika, że kierownicy w istocie charakteryzują się znaczną **potencjalną** elastycznością w reagowaniu na wpływ sytuacji na ich styl przywództwa. Żaden w miarę czujny kierownik, z którym pracownicy wyraźnie nie chcą współpracować, przy malejącej efektywności grupy nie będzie nadal stosował danego stylu przywództwa bez choćby zastanowienia się nad jego skutecznością. Tak więc poszczególni ludzie mogą się nauczyć, w jaki sposób diagnozować sytuację przywódczą, i przynajmniej w pewnym stopniu starać się zmienić

¹⁹ V.H. Vroom, *Reflections on Leadership and Decision-Making*, "Journal of General Management" 9, Wiosna 1984, nr 3, s. 18–36.

swój styl, tak aby sprawowane przez nich przywództwo było skuteczniejsze w konkretnej sytuacji. W organizacjach, jak i w innych dziedzinach życia, pożądana jest elastyczność.

PODEJŚCIE BEHAWIORALNE KOUZESA-POSNERA: ZNÓW DYNAMICZNE ZAANGAŻOWANIE

Pisząc w duchu tego, co nazwaliśmy „dynamicznym zaangażowaniem”, James Kouzes i Barry Posner podjęli nowy kierunek badań nad przywództwem. Aby „doprowadzić do niezwykłych dokonań”, powrócili do zagadnień podstawowych i wyodrębnili pięć podstawowych zasad praktycznych oraz dziesięć zachowań stosowanych przez przywódców²⁰. Zwrócili się do przywódców o podanie, kiedy – ich zdaniem – osiągają najwięcej, a pracowników prosili o zestawienie cech, które najbardziej podziwiają u przywódców. Jak wynika z tablicy 17-2, te podstawowe zasady praktyczne i zachowania są podobne do innych, opisanych już w tym rozdziale.

Badania Kouzesa i Posnera opierały się na wywiadach i ankietach przeprowadzonych wśród 500 kierowników średniego i wyższego szczebla. Znaczenie dokonanych ustaleń polega na tym, że pozbawiają badań nad przywództwem elementów mistycznych, odnosząc się bezpośrednio do doświadczeń przywódców. Wskazują, że większość ludzi może się nauczyć tych pięciu zasad praktycznych i dziesięciu zachowań²¹.

Tablica 17-2

Podstawowe zasady praktyczne oraz zachowania doskonałych przywódców

KWESTIONUJE PROCES

- 1 Poszukuje okazji
- 2 Eksperymentuje i podejmuje ryzyko

INSPIRUJE WSPÓLNĄ WIZJĘ

- 3 Widzi przyszłość
- 4 Wciąga innych

UMOŻLIWIA INNYM DZIAŁANIE

- 5 Zachęca do współpracy
- 6 Umacnia innych

WYZNACZA DROGĘ

- 7 Daje przykład
- 8 Planuje małe zwycięstwa

ZAGRZEWA INNYCH

- 9 Wyraża uznanie za indywidualny wkład
- 10 Celebrytuje osiągnięcia

Źródło: J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass. San Francisco 1987.

²⁰ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, jw.

²¹ Steven Covey postępował podobnie, a jego sposób zyskał dużą popularność w wielu programach doskonalenia kierowników. Wyróżnił dziesięć podstawowych cech przywódców i omówił je szczegółowo w dwóch książkach, które zdobyły ogromną popularność: *The Ten Habits of Highly Effective People* (Dziesięć nawyków wysoce skutecznych ludzi) i *Principle-Centered Leadership* (Przywództwo skupiające się na zasadach).

PRZYSZŁOŚĆ TEORII PRZYWÓDZTWA

Badania nad zachowaniami przywódczymi zmierzają w rozmaitych kierunkach. Obecnie zajmujemy się przywództwem transformacyjnym, czyli charyzmatycznym, i niedawno odrodzonym kierunkiem behawioralnym. Następnie opiszemy dwa wyzwania stawiane tradycyjnym koncepcjom przywództwa. Pierwszym z nich jest sceptyczne spojrzenie na osobowość przywódcy, zaś drugie stawia pod znakiem zapytania sposoby postrzegania przywódców przez ich zwolenników. (Ostateczne wyzwanie stawiane koncepcjom tradycyjnym przedstawiamy w rozdziale 18, gdzie omawiamy samorządne grupy i to, czy przywódcy są w ogóle potrzebni.)

PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE, CZYLI CHARYZMATYCZNE

Przeciwieństwem narastającego zainteresowania są badania nad osobami wywierającymi wyjątkowo duży wpływ na swoje organizacje. Osoby te można określić jako przywódców *charyzmatycznych*²² albo *transformacyjnych*²³. Najnowsze zainteresowanie transformacyjnymi przywódcami ma co najmniej dwie przyczyny.

Po pierwsze, wiele dużych korporacji – w tym takie olbrzymy, jak AT&T, IBM i General Motors – przystąpiło do „transformacji” organizacyjnych, polegających na wdrażaniu programów poważnych zmian w krótkim czasie. Wskazywano, że transformacje tego rodzaju wymagają transformacyjnych przywódców. Po drugie, wielu autorów uważa, że przez skupianie uwagi na cechach, zachowaniach i sytuacjach teoria przywództwa straciła z oczu przywódców. Sława towarzysząca przywódcom przemysłowym, jak Lee Iacocca, i wojskowym, jak gen. Norman Schwartzkopf, przypomina nam, że niektórzy przywódcy mają szczególne cechy osobiste, których nie uwzględniają obecne teorie.

TEORIA TRANSFORMACYJNEGO PRZYWÓDZTWA WEDŁUG BASSA. W rozważaniu koncepcji przywództwa transformacyjnego Bass przeciwstawia dwa rodzaje zachowań przywódczych: transakcyjne i transformacyjne. **Przywódcy transakcyjni** ustalają, co jest potrzebne pracownikom do osiągnięcia celów własnych i organizacji, klasyfikują te potrzeby i pomagają pracownikom w zdobyciu wiary w to, że cele mogą być osiągnięte odpowiednim wysiłkiem. Natomiast **przywódcy transformacyjni** „motywują nas do zrobienia więcej, niż pierwotnie zamierzaliśmy” przez podwyższanie naszej świadomości znaczenia i wartości wykonywanych zadań, przez doprowadzanie nas do „wykraczania poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji lub ogólniejszej polityki” i przez podnoszenie naszych potrzeb na wyższy szczebel, jakim jest samorealizacja²⁴.

Wiele z przedstawionych w tym rozdziale teorii przywództwa dość dobrze odpowiada koncepcji transakcyjnej według Bassa, a sam Bass dowodzi, że w pewnych granicach teorie te są pożyteczne i przydatne. Aby jednakże osiągnąć pełną efektywność

Przywódcy transakcyjni: przywódcy, którzy ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia celów, klasyfikują te potrzeby i pomagają podwładnym w zdobyciu wiary, że są oni w stanie osiągnąć te cele

Przywódcy transformacyjni: przywódcy, którzy dzięki własnej wizji i energii inspirują zwolenników oraz wywierają duży wpływ na swoją organizację; zwani też przywódcami charyzmatycznymi

²² M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1925; R.J. House, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, w: *Leadership: The Cutting Edge*, pod red. J.G. Hunta, L.L. Larsona, Southern Illinois University Press, Carbondale 1976, s. 189–207.

²³ B.M. Bass, *Leadership: Good, Better, Best*, „Organizational Dynamics” 13, zima 1985, nr 3, s. 26–40 oraz tegoż autora *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, „Organizational Dynamics” 18, zima 1990, nr 3, s. 19–31; N.M. Tichy, D.O. Ulrich, *The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader*, „Sloan Management Review” 26, jesień 1984, nr 1, s. 59–68.

²⁴ B.M. Bass, *Leadership: Good, Better, Best*, jw., s. 27–28, 31.

i wywrzeć poważny wpływ na organizację, przywódca musi wykorzystywać własną wizję i energię do inspirowania podwładnych.

TEORIA CHARYZMATYCZNEGO PRZYWÓDZTWA WEDŁUG HOUSE'A. Chociaż koncepcja transformacyjnego przywództwa sięga co najmniej omówienia charyzmatycznych przywódców przez Webera w pierwszych dziesięcioleciach XX w.²⁵, dopiero ostatnio stała się przedmiotem obszerniejszych badań. Jedną z liczących się wczesnych, systematycznych analiz tego zagadnienia jest teoria charyzmatycznego przywództwa, sformułowana przez Roberta J. House'a²⁶.

Max Weber – zob.
rozdział 2

władza odniesienia –
zob. rozdział 13

Zgodnie z teorią House'a charyzmatyczni przywódcy dysponują władzą odniesienia na bardzo wysokim poziomie, a część tej władzy wynika z ich potrzeby oddziaływania na innych ludzi. Charyzmatyczny przywódca ma „skrajnie wysoki poziom wiary w siebie, dominacji i przekonanie o moralnej słuszności wyznawanych przez siebie poglądów” – albo przynajmniej umiejętność przekonania swoich zwolenników, że ma taką właśnie wiarę i przekonanie²⁷. House wskazuje, że charyzmatyczny przywódca przekazuje swoim zwolennikom **wizję**, czyli wyznacza cel na wysokim poziomie („transcendentalny”), który zdobywa ich zaangażowanie i energię. Przywódca taki troszczy się o stworzenie wizerunku powodzenia i kompetencji oraz o to, aby swoim zachowaniem dawać przykład wyznawanych przez siebie wartości. Przekazuje też zwolennikom, jak wysokie wymagania im stawia, oraz wyraża pewność, że spełnią oni jego oczekiwania.

Jednym z aspektów tej teorii (który zapewne spotka się z dużym zainteresowaniem) jest **rodzaj** wizji, jaką transformacyjny przywódca i jego zwolennicy starają się urzeczywistnić. Chociaż nazwiska i czyny Winstona Churchilla, Mahatmy Gandhiego i Martina Luthera Kinga budzą uznanie, House i inni badacze zdają sobie sprawę z tego, że umiejętność inspirowania do wielkiego zaangażowania do ponoszenia ofiar i do wyzwalań zapału nie stanowi żadnej gwarancji, iż dana sprawa bądź wizja zasługują na szacunek. Adolf Hitler był znany ze swojego charyzmatycznego oddziaływania i z tragedii ludzkości, do jakiej doprowadziło jego przywództwo.

Przywódcy transformacyjni mogą dysponować ogromnymi możliwościami odradzania organizacji znajdujących się w stanie schyłkowym oraz pomagania poszczególnym osobom w znalezieniu sensu i podniety w życiu zawodowym, ale mogą też stwarzać ogromne niebezpieczeństwa, jeżeli ich cele i wartości nie są zgodne z podstawowymi zasadami wyznawanymi przez cywilizowane społeczeństwo.

WYZWANIA STAWIANE TRADYCYJNYM TEORIOM PRZYWÓDZTWA

Przykład Hitlera skłonił niektórych autorów do wysunięcia propozycji, aby stawiać pod znakiem zapytania motyw działania wszystkich przywódców. W wyniku serii analiz Manfred Kets de Vries doszedł do wniosku, że teorie przywództwa są oparte na nadmiernie uproszczonym modelu natury ludzkiej²⁸.

KONCEPCJA PSYCHOANALITYCZNA PRZYWÓDZTWA. Kets de Vries wskazuje, że aby zrozumieć, dlaczego niektórzy ludzie stają się przywódcami, musimy

²⁵ M. Weber, jw.

²⁶ R.J. House, jw., s. 189–207.

²⁷ Tamże, s. 193.

²⁸ M.F.R. Kets de Vries, *Prisoners of Leadership*, Wiley, Nowy Jork 1989; M.F.R. Kets de Vries, S. Perzow, *Handbook of Character*, International University Press, Nowy Jork 1990; M.F.R. Kets de Vries, *The Organizational Fool: Balancing a Leader's Hubris*, „Human Relations” 43, 1990, nr 8, s. 751–770.

przyjmając **psychoanalityczny punkt widzenia**. Zgodnie z tą koncepcją, której twórcą był Zygmunta Freud, znaczna część zachowań ludzkich wynika z nieświadomych dążeń do zaspokojenia nie spełnionych potrzeb i pragnień. Innymi słowy, niekoniecznie wiemy, dlaczego czynimy to, co czynimy. W istocie wiele zachowań ludzkich ma swoje źródła w doświadczeniach z wczesnego dzieciństwa, które trudno sobie przypomnieć.

Wróćmy do koncepcji House'a przedstawiającej charyzmatycznego przywódcę, gromadzącego ludzi wokół bohaterskiej wizji. Według Ketsa de Vriesa dorosły przywódca w istocie może działać w wyniku nie spełnionej potrzeby zapanowania nad swoim otoczeniem, odczuwanej przez niego, gdy miał trzy lata. Fakt, że ten błędnie zlokalizowany dramat ma korzystne skutki społeczne, może mieć wtórne znaczenie dla przywódcy, który nieświadomie stara się złagodzić swoją osobistą frustrację.

Kets de Vries utrzymuje, że pozory mogą mylić i że powinniśmy powrócić do bardziej zasadniczej teorii natury ludzkiej, jeżeli mamy zrozumieć złożoną dynamikę przywództwa.

ROMANTYCZNY OBRAZ PRZYWÓDZTWA. Drugim wyzwaniem stawianym tradycyjnym teoriom przywództwa jest pogląd, skupiający uwagę na zwolennikach – ludziach, którzy oczekują, że przywódca ich poprowadzi. Według tego poglądu stronnicy stworzyli **romantyczny**, wyidealizowany obraz tego, co przywódcy czynią, co mogą osiągnąć, w jaki sposób mogą wywierać wpływ na życie swoich zwolenników. Te romantyczne poglądy pojawiły się dlatego, że większość spośród nas ma trudności ze zrozumieniem wielkich, złożonych systemów w naszym społeczeństwie, tak więc zwracamy się do przywódców, aby uprościli nasze życie.

Romantyczne poglądy na przywództwo i na przywódców mówią równie wiele o zwolennikach, co o przywódcach. Być może, ludziom potrzeba romantycznego spojrzenia na przywódców, aby mogli skupić uwagę na potrzebach organizacji i spełniać je. Jeżeli tak jest rzeczywiście, przywódca będzie mógł motywować i wywierać wpływ jedynie tak długo, jak długo jego zwolennicy zachowają do niego zaufanie. Po utracie zaufania skuteczność przywódcy zmaleje bez względu na to, co będzie robić. Romantyczny obraz przywództwa sugeruje, że w istocie tego typu przywództwo nie jest konieczne; wyzwanie to zostało podjęte w koncepcji samorządnych zespołów i grup (zobacz rozdział 18).

Poza rok 2000

MAX DEPREE

W dwóch opublikowanych ostatnio książkach, *Leadership Jazz* i *Leadership is An Art*, Max DePree, przewodniczący rady nadzorczej Herman Miller Inc., wskazuje, że wiele naukowych prac zmierzających do zdefiniowania przywództwa pomija sprawę najważniejszą: to, że przywództwo jest sztuką. DePree powiada: „Przywództwo jest konstruktywne; jest zbiorem właściwych działań podjętych w wyniku jasnych i starannych przemyśleń”²⁹, gdzie przywódca jest w stanie mówić autentycznym głosem i nawiązać kontakt, prowadząc zwolenników do uprawiania sztuki. Przywództwa uczy się w wyniku doświadczenia i poświęcania uwagi swoim stronnikom. DePree proponuje, abyśmy jako modele traktowali „wędrownych przywódców” – ludzi, którzy

²⁹ M. DePree, *Leadership Is an Art*, Dell Trade, Nowy Jork 1989 oraz tegoż autora *Leadership Jazz*, Dell Trade, Nowy Jork 1992.



przewidują potrzeby i reagują na nie, omijając wszelkie oficjalne stanowiska i hierarchie.

PODSUMOWANIE

1. Zdefiniować przywództwo oraz wyjaśnić, pod jakimi względami jest podobne do kierowania, a pod jakimi się od niego różni.

Zagadnienie przywództwa ma istotne znaczenie dla kierowników ze względu na krytyczną rolę odgrywaną przez przywódców w odniesieniu do efektywności grup i organizacji. Możemy zdefiniować przywództwo jako proces kierowania i wywierania wpływu na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami. Umiejętności motywacyjne są kluczowym elementem przywództwa, natomiast kierowanie skupia uwagę na planowaniu i administrowaniu.

2. Wyjaśnić podstawowe koncepcje związane z pojmowaniem przywództwa jako zespołu cech.

Wyróżniono trzy koncepcje badań nad przywództwem: analizę cech przywódcy, analizę zachowań i analizę sytuacyjną. Koncepcja zespołu cech nie okazała się przydatna, gdyż nie ma określonej kombinacji cech, wyraźnie odróżniającej przywódców od nieprzywódców bądź przywódców skutecznych od nieskutecznych.

3. Omówić i ocenić koncepcję przywództwa jako zespołu zachowań.

W koncepcji zachowań skupia się uwagę na funkcjach i stylach przywództwa. Z badań wynika, że do skutecznego funkcjonowania grupy są potrzebne zarówno działania związane z zadaniami, jak i działania związane z podtrzymaniem trwałości grupy. Może to być wykonywane przez jednego członka grupy lub przez większą ich liczbę. Badania stylów przywództwa doprowadziły do rozróżnienia, z jednej strony, stylu zorientowanego na zadania, autorytarnego, czyli inicjującego, oraz stylu zorientowanego na pracowników, demokratycznego albo uczestniczącego. Z niektórych badań wynika, że skuteczność określonego stylu zależy od warunków, w których jest on stosowany. Na przykład Tannenbaum i Schmidt utrzymują, że wybór stylu przywództwa przez kierownika powinien być wypadkową rozmaitych sił działających w nim samym, w podwładnych i w sytuacji roboczej.

4. Wymienić i wyjaśnić główne kierunki sytuacyjnego podejścia do przywództwa.

Sytuacyjne podejście do przywództwa stara się ustalić, jakie czynniki sytuacyjne mają największe znaczenie, i przewidzieć, jaki styl przywództwa w danej sytuacji będzie skuteczniejszy. Ewolucyjna teoria przywództwa Herseya–Blancharda wskazuje, że styl przywództwa powinien się zmieniać w miarę rozwoju podwładnych. Stosunki między kierownikiem a podwładnym przechodzą przez cztery fazy w miarę zdobywania przez tego ostatniego większych umiejętności, wiedzy o swojej pracy i wiary w siebie; w każdej fazie stosowny jest inny styl przywództwa. Według modelu Fiedlera najważniejszymi zmiennymi sytuacyjnymi są stosunki między przywódcą a członkami grupy, struktura zadania i władcza pozycja przywódcy. Model ten stawia diagnozę, jaki typ przywódcy (o wysokim lub niskim wskaźniku NLW) będzie najskuteczniejszy w każdej z ośmiu możliwych kombinacji tych zmiennych.

5. Wyjaśnić koncepcję transformacyjnego lub charyzmatycznego przywództwa i podać jego przykłady.

Ostatnio w rozważaniach na temat przywództwa zwraca się większą uwagę na przywódców transformacyjnych, czyli charyzmatycznych, a więc takich, którzy potrafią przeprowadzić organizację przez poważną transformację.

6. Omówić niektóre współczesne wyzwania stawiane tradycyjnym teoriom przywództwa.

Współczesne wyzwania stawiane tradycyjnym teoriom przywództwa obejmują koncepcję psychoanalityczną, zajmującą się nieświadomymi motywami przywódcy, oraz koncepcję romantyczną, skupiającą uwagę na wyidealizowanych poglądach zwolenników na to, co przywódca może osiągnąć i w jaki sposób może wywierać wpływ na ich życie.

PYTANIA KONTROLNE

1. Jak zdefiniowano przywództwo w tym rozdziale? Omów trzy konsekwencje tej definicji.
2. Czym przywództwo różni się od kierowania?
3. Jakie są trzy koncepcje badań nad przywództwem?
4. Dlaczego koncepcja zespołu cech stanowiła logiczną próbę zrozumienia przywództwa? Co ujawniła o przywództwie?
5. Opisz dwie podstawowe funkcje przywódcze, konieczne do skutecznej działalności grupy. Czy obie muszą być pełnione przez jednego przywódcę?
6. Opisz podstawową ideę modelu Tannenbauma i Schmidta. Jakie czynniki według tego modelu powinny wpływać na styl kierowania?
7. Jakie praktyczne względy według tego modelu kierownik musi brać pod uwagę przy wyborze stylu?
8. Jakie są dwa podstawowe style, określone w wyniku badań uniwersytetu stanowego Ohio oraz uniwersytetu Michigan? Jaki styl uznano za skuteczniejszy?
9. Przedstaw podstawową teorię siatki kierowniczej. Jaki styl przywództwa w tej siatce jest według Blake'a i Mouton najskuteczniejszy?
10. Jakie są podstawowe założenia modelu Fiedlera? Co to jest wskaźnik NLW? Jakie podstawowe zmienne sytuacyjne wyznaczają styl przywództwa, który będzie najskuteczniejszy? W jakiej sytuacji skuteczny jest przywódca o wysokim wskaźniku NLW, a w jakiej – przywódca o niskim wskaźniku NLW?
11. Opisz model ścieżki do celu. Na jakiej teorii motywacji oparto ten model? W jaki sposób według tego modelu kierownicy o rozmaitych stylach przywództwa różnią się pod względem zdolności wywierania wpływu na podwładnych i nagradzania ich? Jakie zmienne według tej teorii umożliwiają określenie najskuteczniejszego stylu przywództwa? Dlaczego?
12. Wymień pięć stylów podejmowania decyzji kierowniczych, zaproponowanych przez Vrooma i Yettona. Jakie są najważniejsze modyfikacje wprowadzone przez Vrooma i Jago do modelu przywództwa Vrooma–Yettona?

13. Dlaczego charyzmatyczni przywódcy są niekiedy niebezpieczni?
14. W jaki sposób koncepcja psychoanalityczna stawia wyzwanie tradycyjnym teoriom przywództwa?
15. Dlaczego – według koncepcji romantycznej – podążamy za przywódcą?

KLUCZOWE TERMINY

Przywództwo

Władza

Wpływ

Funkcje przywódcze

Style przywództwa

Siatka kierownicza

Podejście sytuacyjne

Sytuacyjny model przywództwa

Najmniej lubiany współpracownik (NLW)

Stosunki między przywódcą a członkami grupy

Struktura zadania

Pozycja władcza

Model ścieżki do celu

Przywódcy transakcyjni

Przywódcy transformacyjni

ROZDZIAŁ

18

ZESPOŁY I PRACA ZESPOŁOWA

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 rozróżnić główne rodzaje zespołów występujących w organizacjach;
- 2 opisać cechy superzespołów i zespołów samorządnych;
- 3 przedstawić wytyczne, jak wzmacniać zwartość zespołów;
- 4 przedstawić wytyczne, jak zwiększać efektywność zespołów;
- 5 wyjaśnić, w jaki sposób kierownicy mogą rozwiązywać konflikty w zespole.

Wiele prac w organizacjach odbywa się w zespołach. Aby sprostać wyzwaniom, stawianym dziś przedsiębiorstwom, coraz więcej organizacji zastępuje dawne hierarchie i formalne systemy zespołami i pracą zespołową. Wiele organizacji dochodzi do wniosku, że najlepszym sposobem na zwiększanie wydajności pracy poszczególnych pracowników jest zwracanie uwagi na to, jak się kieruje grupami roboczymi i zespołami. W tym rozdziale opiszemy grupy robocze i zespoły oraz wyjaśnimy, jak można nimi skutecznie kierować¹.

RODZAJE ZESPOŁÓW

Zespół:
dwie lub więcej osób
współdziałających
i wzajemnie oddziałujących
na siebie w dążeniu
do wspólnego celu

Przez **zespół** rozumie się dwie lub więcej osób, współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu. Tradycyjnie występowały w organizacjach dwa rodzaje zespołów: formalne i nieformalne. Dzisiaj jednak istnieją zespoły mające cechy i jednych, i drugich.

ZESPOŁY FORMALNE I NIEFORMALNE

Zespoły czy grupy formalne są celowo tworzone przez kierowników. Zespołom takim powierza się wykonywanie określonych zadań, przyczyniających się do osiągnięcia przez organizację jej celów. Najbardziej rozpowszechnionym ich rodzajem jest **zespół kierowany** składający się z kierownika i podległych mu pracowników. W niektórych organizacjach, dążących do obniżenia znaczenia hierarchii, tytuły mogą ulegać zmianom. Na przykład w NCR kierowników zespołów kierowanych określa się mianem „trenerów”, a członków zespołu – „współpracowników”.

Zespół kierowany:
zespół składający się
z kierownika
i bezpośrednio podległych
mu pracowników

Komitet:
formalny zespół
organizacyjny, zazwyczaj
istniejący przez długi okres,
powołany do wykonywania
określonych zadań

Innym rodzajem zespołu formalnego jest **komitet**, zazwyczaj istniejący przez długi okres i zajmujący się powtarzającymi się problemami i decyzjami. Na przykład, zapewne Twoja, Czytelniku, uczelnia ma komitet do spraw studenckich, zajmujący się powtarzającymi się zagadnieniami z życia studentów. Chociaż skład takiego komitetu ulega zmianie, sam komitet jest trwały.

koło jakości – zob.
rozdział 8

Koło jakości jest pewnego rodzaju zespołem. W zakładach produkcji blachy i płyt Reynolds Metal Co., w McCook w stanie Illinois, koła jakości stanowiły ważny element programu, który od 1981 r. doprowadził do znacznego wzrostu wydajności pracy i do poprawy jakości. Zgodnie z programem, noszącym nazwę „godzinnej współpracy i rozwiązywania problemów zarządzania”, zespoły kół jakości spotykają się co tydzień na godzinę, żeby omawiać problemy występujące w pracy, rozpatrywać ich przyczyny, proponować rozwiązania i podejmować działania usprawniające.

Kiedy zespół zakończy analizę i obmyśli rozwiązanie, oficjalnie przedstawia swoje wnioski kierownictwu i załodze zakładów. Z 475 rozwiązań zaproponowanych w ciągu pierwszych czterech lat funkcjonowania programu niemal 400 zatwierdzono. Łączne oszczędności wynikające z tych pomysłów były ośmiokrotnie wyższe od związanych z nimi kosztów, co stanowiło poważną kwotę w zakładach produkcyjnych, w których sprawa obniżania kosztów ma duże znaczenie. W okresie trzech lat McCook dwukrotnie zwiększył ilość sprzedanego aluminium przypadającą na jednego pracownika i zdołał dostarczyć pewnemu odbiorcy ponad 2 tys. elementów bez żadnego odrzutu².

¹ Należy zauważyć, że posługujemy się zamiennie pojęciami „grupa robocza” i „zespół”, co stanowi odbicie praktyki w nowoczesnych organizacjach. Niektórzy autorzy uważają, że grupom brakuje wspólnej wizji, charakterystycznej dla zespołów.

² Bureau of Business Practices, *Profiles in Quality: Blueprint for Action in 50 Leading Companies*, Allyn & Bacon, Needham, Mass., 1991, s. 75.



Zespół zadaniowy albo projektowy:
doraźny zespół powołany do rozwiązania określonego problemu

Niektóre zespoły formalne mają charakter doraźny. Można je nazwać **zespołami zadaniowymi** lub **projektowymi**. Są to zespoły tworzone do zajęcia się określonym problemem. Zazwyczaj ulegają likwidacji po wykonaniu zadania lub rozwiązaniu problemu. Na przykład prezydent Clinton powołał zespół zadaniowy, na którego czele stała Hillary Rodham Clinton³, w celu opracowania projektu narodowego systemu opieki zdrowotnej.

Zespoły lub grupy nieformalne tworzą się zawsze wtedy, kiedy ludzie systematycznie się spotykają i współdziałają ze sobą. Grupy takie pojawiają się w obrębie formalnej struktury organizacyjnej. Członkowie grup nieformalnych zazwyczaj podporządkowują część swoich osobistych potrzeb potrzebom zespołu jako całości. W zamian zespół wspiera ich i chroni. Działalność grup nieformalnych może sprzyjać interesom organizacji – na przykład niedzielne rozgrywki piłkarskie mogą wzmocnić więzi między ich uczestnikami; grupa kobiet może omawiać rozmaite sposoby działania, prowadzące do stworzenia lepszych warunków pracy dla kobiet.

Normy:
założenia i oczekiwania dotyczące zachowań członków grupy

FUNKCJE GRUP NIEFORMALNYCH. Grupy nieformalne spełniają cztery główne funkcje⁴. Po pierwsze, utrzymują i wzmacniają wspólne **normy** (oczekiwane zachowania) i wartości członków. Po drugie, zapewniają członkom zaspokojenie potrzeb społecznych, pozycję i poczucie bezpieczeństwa. W dużych korporacjach, w których ludzie uważają, że pracodawcy właściwie ich nie znają, grupy nieformalne umożliwiają swoim członkom żartowanie, narzekanie, wspólne posiłki i utrzymywanie kontaktów towarzyskich po pracy. Grupy nieformalne zaspokajają więc ludzkie potrzeby przyjaźni, wsparcia i bezpieczeństwa.

Po trzecie, grupy nieformalne pomagają swoim członkom w komunikowaniu się. Członkowie grup nieformalnych dowiadują się o interesujących ich sprawach przez tworzenie własnych, nieformalnych kanałów komunikacyjnych, stanowiących uzupełnienie kanałów bardziej oficjalnych. W istocie, kierownicy często korzystają z nieformalnych sieci do „nieoficjalnego” przekazywania informacji.

Po czwarte, grupy nieformalne pomagają rozwiązywać problemy, na przykład udzielają pomocy choremu bądź zmęczonemu pracownikowi albo wymyślają sposoby na nudę. Często takie grupowe rozwiązywanie problemów pomaga organizacji, na przykład wtedy, kiedy pracownicy mówią swojemu niewydajnemu koledze, „żeby wziął się w garść”. Grupy takie mogą jednak także **obniżyć** efektywność organizacji, na przykład gdy wywierają nacisk na nowych pracowników w celu ograniczania ich wysiłków, tak aby przełożeni nie uznali przeciętnego poziomu wykonania norm przez grupę za zbyt niski.

Grupa odniesienia:
grupa, z którą poszczególne osoby identyfikują się i porównują

Oprócz tych czterech funkcji grupy nieformalne mogą pełnić rolę **grup odniesienia** – grup, z którymi inni pracownicy się identyfikują i porównują (tzn. mających władzę odniesienia). Na przykład grupą odniesienia dla kierowników średniego szczebla mogą być członkowie naczelnego kierownictwa. Ludzie mają skłonność do kształtowania siebie na wzór swoich grup odniesienia; te zatem wywierają duży wpływ na życie organizacji.

Superzespół:
grupa, składająca się z 3–30 pracowników, wywodzących się z różnych pionów działalności korporacji, utworzona do rozwiązywania problemów, z którymi pracownicy spotykają się na co dzień; zwany też **zespołem o wysokiej efektywności**

ZESPOŁY O WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI, CZYLI SUPERZESPOŁY

Niektóre zespoły mają cechy zarazem grup formalnych i nieformalnych. Ich przykładem są **superzespoły**, czyli **zespoły o wysokiej efektywności**, składające

³ Żona prezydenta Clintona (przyp. tłum.).

⁴ K. Davis, *Human Relations at Work*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1962, s. 235–257, oraz tegoż autora *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1981, s. 331–332.

się z 3–30 pracowników wywodzących się z rozmaitych pionów działalności korporacji. Początkowo nazywano je „samorządnymi zespołami roboczymi” albo „zespołami o wysokiej efektywności”. Zostały one nazwane „superzespołami” przez magazyn „Fortune” w maju 1991 r. Nazwa ta ogólnie się przyjęła⁵.

W Federal Express superzespoły obmyśliły rozwiązanie problemu fakturowania w sposób przynoszący firmie 2,1 mln USD oszczędności rocznie. W jednym z zakładów przetwórstwa zbożowego General Mills w Kalifornii superzespoły kierują fabryką – bez udziału kierownika – w trakcie nocnej zmiany.

Superzespoły zaczynają też odgrywać dużą rolę w niewielkich przedsiębiorstwach, takich jak na przykład agencje reklamowe. Swojego czasu specjalistów ds. reklamy wyróżniała technika ich pracy. Zdaniem Billa Westbrooka, jednego z jurorów przyznających nagrody *One Show* za reklamy, w sektorze tym strona techniczna odgrywa obecnie mniejszą rolę niż strategia reklamy. Wobec wzrostu liczby kanałów telewizyjnych do 500, nastąpiło rozszerzenie sieci rozrywki i informacji. Tym samym, zdaniem Lee Garfinkla z firmy Lowe and Partners, zwiększyła się atrakcyjność sektora reklamowego. Niektóre agencje wprowadzają zatem nową strategię, obejmującą tworzenie superzespołów składających się z dyrektorów, autorów tekstów i naczelnich grafików⁶.

Superzespoły różnią się od innych formalnych zespołów tym, że pomijają tradycyjną piramidę hierarchii – sztywny układ kolejnych szczebli, z robotnikami na dole i dyrekcją na górze – która często jest zbyt ociężała, aby mogła sobie radzić z problemami, z jakimi robotnicy mają codziennie do czynienia. Sprawnie działające superzespoły **kierują same sobą**, ustalają swoje harmonogramy pracy, wyznaczają normy wydajności, zamawiają urządzenia i materiały, poprawiają jakość i współdziałają z klientami oraz z innymi superzespołami.

Z superzespołów korzystają takie wielkie korporacje, jak Corning, DEC, General Mills i Federal Express. Są równie skuteczne w sektorach usługowych i finansowych, jak w produkcji. Można je tworzyć do pracy nad określonym zamierzeniem czy problemem albo też mogą być trwałą formą organizowania pracowników w firmie. W opinii kierownictwa General Mills, wydajność pracy w zakładach, w których wprowadzono superzespoły, wzrosła o 40%.

Superzespoły nie są jednak uniwersalnym lekarstwem na wszystkie choroby. Superzespół może być przesadą przy rozwiązywaniu prostych problemów, jakie występują na przykład na linii montażowej. Superzespoły są najprzystatniejsze tam, gdzie trzeba rozwiązać złożone problemy albo gdzie trzeba się przebijać przez kolejne szczeble kierownictwa opóźniające postęp. Istotą sprawy jest różnorodność funkcjonalna ich członków. Superzespoły mogą też nie odpowiadać kulturze danej firmy. Kierownicy średniego szczebla mogą się czuć zagrożeni przez superzespoły, ponieważ ograniczają one w hierarchii organizacji liczbę szczebli, po których można się wspinać.

Organizowanie korporacji w postaci superzespołów jest długotrwałym, złożonym procesem, który może trwać latami. Badania prowadzone przez Harvardzką Szkołę Zarządzania wykazały, że łatwiej stworzyć nową fabrykę składającą się z superzespołów, niż przekształcić w superzespoły fabrykę już istniejącą. Jednakże niektórzy specjaliści uważają, że superzespoły mogą się okazać najskuteczniejszą innowacją w zarządzaniu lat dziewięćdziesiątych.

⁵ B. Dumane, *Who Needs a Boss?*, „Fortune”, 7 maja 1990, s. 52–62.

⁶ *The Face of the Future*, „Adweek” 34, 14 czerwca 1993, nr 24, s. 26–29.

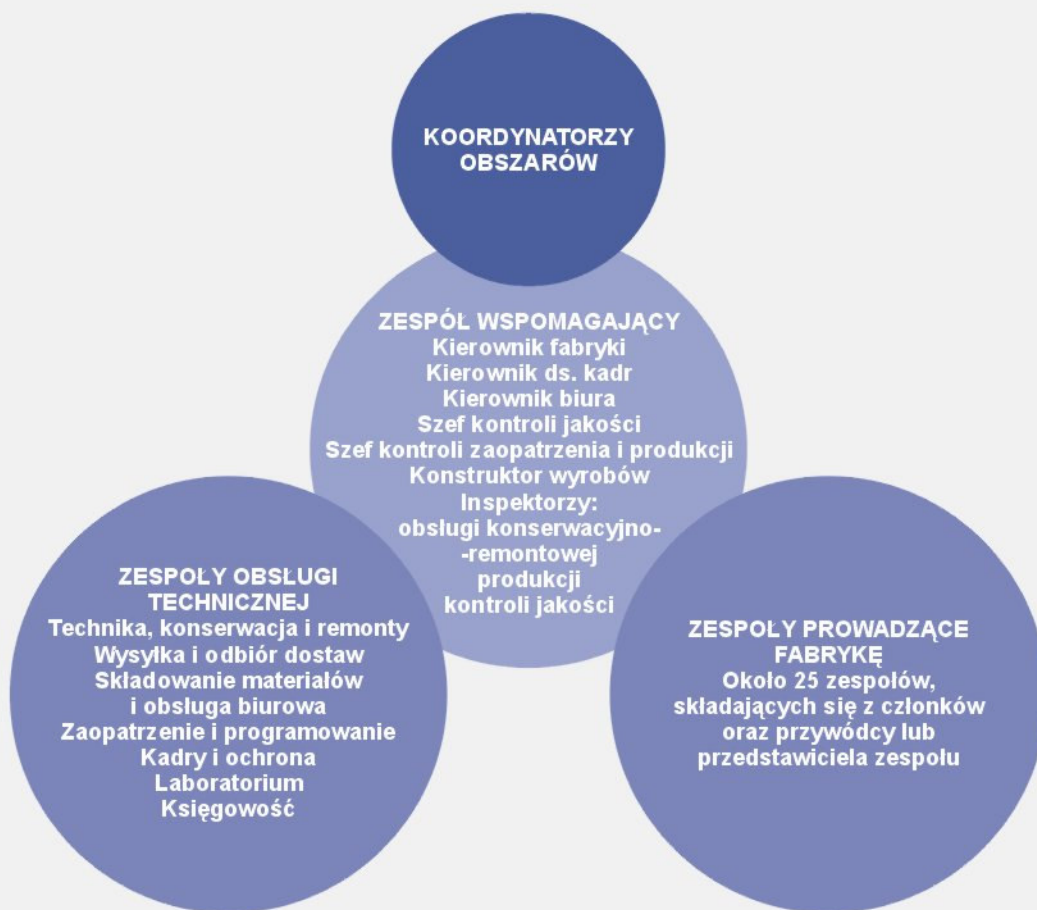
ZESPOŁY SAMORZĄDNE

Zespół samorządny:
zespół, który sam sobą
kieruje bez formalnego
nadzoru; zwany też
samorządną grupą roboczą

Superzespoły, które kierują same sobą bez formalnego nadzoru, noszą nazwę **zespołów samorządnych** albo **samorządnych grup roboczych**. Zazwyczaj zespoły takie mają następujące cechy:

- zespół odpowiada za „względnie kompletne zadanie”;
- członkowie zespołu mają odmienne umiejętności niezbędne do wykonania zadania;
- zespół ma prawo ustalania takich spraw, jak metody pracy, jej programowanie oraz przydzielanie członków do różnych zadań;
- efektywność grupy jako całości jest podstawą wynagrodzeń i przedmiotem sprzężenia zwrotnego⁷.

Rysunek 18-1 Schemat organizacji uczestniczącej albo samorządnej



Źródło: T. Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*, jw.

⁷ Ch.C. Manz, H.P. Sims, Jr., *Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams*, "Administrative Science Quarterly" 32, 1987, s. 106–107; Th. Cummings, *Self-Regulated Work Groups, A Socio-Technical Synthesis*, Academy of Management Review 3, 1978, s. 625; Ch.C. Manz, *Self-Leadership: Towards an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*, "Academy of Management Review" II, 1986, s. 589–590.

Występowanie samorządnych grup roboczych w przemyśle oznacza, że indywidualne strategie wykonywania poszczególnych prac ustępują miejsca grupowym metodom realizowania zadań.

Ta forma uczestnictwa występuje w USA zarówno w jednostkach produkcyjnych, jak i pozaprodukcyjnych. Na przykład w zakładzie Delco-Remy koncernu General Motors, w Fitzgerald w stanie Georgia, robotnicy, ogólnie biorąc, wykonują wszystkie czynności związane z kontrolą jakości, mierzą własny czas pracy i kolejno pełnią funkcję przywódców zespołów roboczych. Zakład ten ma wyjątkowo duże osiągnięcia w ograniczaniu nieobecności, w uzyskiwaniu wysokiej jakości i wydajności pracy. Na rysunku 18-1 przedstawiono uproszczony schemat organizacji fabryki Delco-Remy⁸.

ZESPOŁY SAMORZĄDNE W XEL COMMUNICATIONS I DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION

Jedną z firm, które wiele skorzystały na wprowadzeniu samorządnych zespołów, jest XEL Communications Inc. XEL jest konkurentem takich olbrzymich koncernów, jak AT&T i NorthernTelcom, w produkcji urządzeń telekomunikacyjnych (łącznic) na indywidualne zamówienia⁹. W połowie lat osiemdziesiątych kierownictwo firmy zorganizowało samorządne zespoły, aby sobie poradzić z wysokimi kosztami produkcji i powolnym reagowaniem na potrzeby klientów. Zespoły zorganizowano jako komórkowe grupy robocze, budujące rodziny łącznic. Koncepcja zespołów okazała się skuteczna. W 1993 r. XEL osiągnął obroty w wysokości około 25 mln USD, gdy w 1992 r. wynosiły one 17 mln USD.

Aby podkreślić znaczenie pracy zespołowej, na terenie obiektów produkcyjnych wywiesza się flagi, wyznaczające teren pracy każdego z zespołów. Na wykresach ściennych przedstawia się efektywność każdego zespołu, z uwzględnieniem obecności w pracy, terminowości dostaw i innych zmiennych. Każdy zespół codziennie przeprowadza naradę – bez udziału kierownika – aby zaplanować swoją pracę w sposób zapewniający wykonanie zadań produkcyjnych. Zespół raz na kwartał spotyka się z kierownictwem, aby oficjalnie przedstawić swoje grupowe osiągnięcia i trudności.

XEL natrafił jednak na pewne problemy. Praca zespołowa znacznie utrudniła podejmowanie decyzji o przyjmowaniu do pracy i o przydzielaniu do zespołów nowo przyjętych pracowników. Kierownicy muszą brać pod uwagę nie tylko to, czy kandydaci dysponują odpowiednimi umiejętnościami, ale też czy potrafią dobrze pracować w określonym zespole. Firma próbowała zatrudniać kandydatów na czas określony, ale tacy „tymczasowi” pracownicy nie potrafili się dostosować do procesu zespołowego.

Trudniej też ustalać płace niż w tradycyjnym systemie, w którym wynagradza się za wydajność indywidualną. System płac musi wspierać grupę. XEL stosuje system wynagrodzeń składający się z trzech części. Część pierwsza to płaca godzinowa ustalona na podstawie oceny umiejętności opanowanych przez danego pracownika. Część druga uwzględnia podwyżki przyznawane na podstawie efektywności grupy i oceny przeprowadzanej przez kolegów. Część trzecią stanowi udział w zyskach, zależny od efektywności całej firmy.

Jedną z organizacji, stosujących skuteczny system indywidualnej oceny wydajności pracowników wchodzących w skład samorządnych grup, jest centrum gospodarki finansowej wschodniego Massachusetts koncernu Digital Equipment Corporation (DEC). Grupa księgowości ogólnej, którą zreorganizowano, dzieląc na trzy zespoły, wprowadziła system oceny przez kolegów. Opracowano formularz, którego

⁸ T. Peters, *Thriving on Chaos, Handbook for Management Revolution*, Excel 1987.

⁹ J. Case, *What the Experts Forget to Mention*, "INC.", wrzesień 1993.

pierwszą część wypełnia członek zespołu poddawany ocenie. Ma on opisać własną rolę i zanotować swoje osiągnięcia przed przekazaniem formularza pozostałym członkom zespołu, którzy wspólnie udzielają odpowiedzi na pozostałe pytania, dotyczące jego efektywności. Pytania dotyczą takich cech, jak inicjatywa, funkcje przywódcze, pomysłowość i wrażliwość.

Po wypełnieniu formularza członkowie zespołu przekazują go Barbarze Cofsky, szefowi grupy i inicjatorce struktury zespołowej, która uwzględnia podstawowe zagadnienia w arkuszu ocen danego członka zespołu. Cofsky zauważyła: „Już zaobserwowaliśmy pewne korzyści wynikające z zastosowanej przez nas metody w postaci zwiększonej świadomości, wrażliwości i wzajemnego wsparcia (...). Zachowujemy ostrożność przy ocenach przez kolegów, nie wykorzystujemy ich zatem w tradycyjnym sensie sprawowania przez kierownika kontroli i władzy. Korzystamy z nich, żeby się wzajemnie wspierać, budować zaufanie i otwartość, uczyć się, jak wzajemnie korzystać ze swoich silnych stron i włączać się do wzajemnych zainteresowań i motywacji”¹⁰.

CECHY ZESPOŁÓW

Pierwszym krokiem na drodze do skutecznego kierowania zespołami jest uświadomienie sobie ich cech, tzn. pojawienia się ról przywódczych, powstawania norm grupowych oraz dochodzenia do zwartości.

ROLE PRZYWÓDCZE

Formalny przywódca grupy zazwyczaj jest mianowany lub wybierany. Natomiast przywódcy nieformalni zazwyczaj wyłaniają się stopniowo, w miarę wzajemnych oddziaływań członków grupy. Człowiek, który wypowiada się częściej niż inni, który przedstawia więcej lepszych propozycji niż ktokolwiek inny, który nadaje kierunek działalności grupy, zazwyczaj staje się jej nieformalnym przywódcą. Dzieje się tak nie tylko w grupach nieformalnych, ale także w formalnych, w których osoba pewna siebie, asertywna, może się stać rywalem formalnie wyznaczonego przywódcy, osłabiając w ten sposób jego władzę nad członkami grupy¹¹.

ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

Przyszło dwadzieścia lat temu B.W. Tuckman¹² wymienił pięć etapów rozwoju małych grup: etap kształtowania się, etap burzliwy, etap tworzenia norm, etap efektywności, etap kończenia działalności.

ETAP KSZTAŁTOWANIA SIĘ. W początkowej fazie grupa kształtuje się i poznaje zachowania, jakie są dla niej możliwe do przyjęcia. Metodą prób i błędów grupa ustanawia wyraźnie sformułowane oraz milcząco przyjmowane zasady dotyczące realizacji określonych zadań, a także ogólnej dynamiki grupy. Ogólnie biorąc, na tym etapie następuje zapoznanie się z grupą i aklimatyzacja.

¹⁰ B. Cofsky, *Digital's Self-Managed Accounting Teams*, "Management Accounting", kwiecień 1993, s. 39–42.

¹¹ D.O. Sears, J.L. Freedman, L.A. Peplau, *Social Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1985, s. 367–368.

¹² B.W. Tuckman, M.A.C. Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*, "Group and Organization Studies" 2, 1997, s. 419–427.

ETAP BURZLIWY. W miarę wzajemnego przyzwyczajania się do siebie członkowie grupy mogą się sprzeciwiać powstawaniu struktury grupowej, starając się utwierdzić własną osobowość. Członkowie wykazują wzajemną wrogość, a nawet mogą przeciwstawiać się zasadom ustalonym na etapie kształtowania się grupy.

ETAP TWORZENIA NORM. W tym etapie rozważane są konflikty pojawiające się na poprzednim etapie. Jeżeli to możliwe, zostają rozstrzygnięte. Pojawia się jedność grupy w miarę ustalania przez nią wspólnych celów, norm i podstawowych zasad. Czynnie uczestniczy w tym cała grupa, a nie jedynie kilku najgłośniejszych jej członków. Członkowie zaczynają wypowiadać osobiste opinie i nawiązywać bliskie kontakty.

ETAP EFEKTYWNOŚCI. Po rozstrzygnięciu zagadnień strukturalnych grupa zaczyna funkcjonować jako jedna całość. Teraz struktura grupy wspiera jej dynamikę i efektywność. Struktura staje się dla grupy pożytecznym narzędziem, a nie przedmiotem sporów. Członkowie mogą skierować swoje wysiłki na wykonywanie stojących przed nimi zadań i nie zajmować się już rozwojem grupy.

ETAP KOŃCZENIA DZIAŁALNOŚCI. W przypadku grup doraźnych, takich jak zespoły zadaniowe, następuje okres kończenia działalności. Z myślą o rozwiązaniu grupa skupia teraz uwagę nie tyle na wysokiej efektywności, ile na rozstaniu się. Postawa członków może być różna: od podniecenia do przygnębienia.

Tuckman nie twierdzi, że wszystkie grupy ściśle podporządkowują się temu schematowi. Schemat ten wyjaśnia jednak, dlaczego grupy przeżywają trudności. Na przykład te grupy, które nie przeszły przez etap burzliwy i etap tworzenia norm, w najlepszym wypadku osiągną jedynie krótkotrwałe powodzenie.

NORMY GRUPOWE

Z czasem członkowie grupy tworzą normy – założenia i oczekiwania dotyczące zachowań własnych i innych członków. Niektóre z tych norm wywodzą się z ogólnych norm społecznych, jak „odpowiedni” ubiór w pracy lub punktualność. Inne dotyczą tylko danej grupy i jej szczególnych celów, jak na przykład kwestionowania „tradycyjnych koncepcji” w grupie zadaniowej powołanej do opracowania nowego wyrobu.

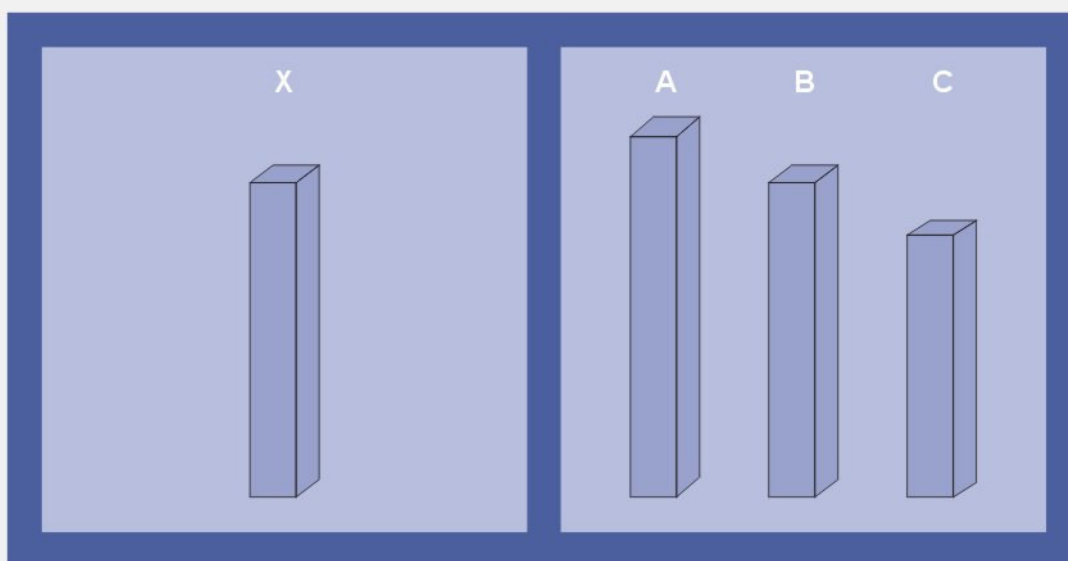
Kiedy członek grupy narusza normy zespołowe, inni prawdopodobnie zaczną wywierać na niego presję, aby się tym normom podporządkował. Metody wymuszania podporządkowania się sięgają od łagodnych żartów do krytyki, sarkazmu, ostracyzmu, a nawet fizycznego prześladowania za poważne wykroczenia wobec grupy, takie jak znaczne przekraczanie norm pracy przy linii montażowej.

Przestrzeganie norm może być ogromnie pożyteczne. Normy udzielają wielu odpowiedzi na pytania, jak należy wzajemnie postępować wobec siebie w życiu codziennym. Podporządkowanie się im umożliwia nam zatem skupianie uwagi na innych zadaniach. Jednakże stosowanie norm może być szkodliwe, jeżeli tłumi to inicjatywę, innowacyjność i ogranicza tym samym efektywność grupy. Solomon Asch wykazał ten negatywny wpływ w eksperymentach zaliczanych dziś już do klasyki.

Asch powiedział uczestnikom eksperymentu, że po prostu bada ich zdolność porównywania obrazów. Pokazywał grupie uczestników kartę przedstawiającą słupki o różnej wysokości, a następnie prosił ich, żeby kolejno mówili, który z tych słupków ma taką samą wysokość jak pojedynczy słupek na drugiej karcie. Słupki narysowano tak, aby prawidłowa odpowiedź była oczywista (rysunek 18-2).

Asch nie mówił uczestnikom, że wszyscy z nich, oprócz jednego, z góry umówili się z nim, że dadzą taką samą, błędną odpowiedź. Pytanie polegało na tym, co następnie powie jedyny prawdziwy uczestnik eksperymentu. W około 35% prób nieświadomy uczestnik eksperymentu podporządkowywał się grupie i udzielał błędnej odpowiedzi, chociaż prawidłowa była oczywista. Jednakże kiedy do zasad przeprowadzania eksperymentu wprowadzono zmianę, tak że jeden ze współpracujących z Aschem nie zgadzał się ze zdaniem większości, znacznie zmalała skłonność prawdziwych uczestników eksperymentu do podporządkowania się grupie¹³.

Rysunek 18-2 Karty stosowane w eksperymencie Ascha dotyczącym społecznego podporządkowania się



eksperyment Yale – zob.
rozdział 13

Nie tylko eksperymenty Ascha wykazały siłę oddziaływania norm i występowanie nacisków prowadzących do podporządkowania się. Przypomnijmy sobie „eksperyment Yale” przeprowadzony przez Stanleya Milgrama, w którym obawa przed wyrządzeniem krzywdy „uczącemu się” była słabsza niż potrzeba podporządkowania się postaci uosabiającej autorytet. W naszym społeczeństwie jest to nadal ważna norma.

Co wynika z tych badań dla kierownika, który z zespołu roboczego chce wydobyć to, co najlepsze? Po pierwsze, Czytelnik musi sobie zdawać sprawę z tego, że jako kierownik będzie miał duże możliwości ustanawiania norm, które zniechęcałyby do nadmiernego podporządkowywania się. Może tego dokonać przez to, co robi (na przykład podając w wątpliwość przyjęte założenia), co mówi (na przykład rozpoczynając każdą naradę od podkreślania znaczenia samodzielności w myśleniu) i co nagradza (na przykład nagradzając raczej innowacyjność niż podporządkowanie się). Sam też może wprowadzać innowacje. Przede wszystkim celem kierownika powinno

¹³ S.E. Asch, *Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgements*, w: *Groups, Leadership, and Men*, pod red. H. Guetzkowa, Pittsburgh, Carnegie Press, 1951; S.E. Asch, *Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against an Unanimous Majority*, “Psychological Monographs” 70, wrzesień 1956, nr 9.

być przekazywanie norm, które skierują nieuniknione naciski grupowe w pożądanym kierunku.

ZWARTOŚĆ ZESPOŁU

Zwartość:
solidarność i pozytywne
odczucia członków wobec
swojej grupy

Solidarność, czyli **zwartość**, zespołu jest ważnym wskaźnikiem wpływu wywieranego przez grupę na poszczególnych jej członków. Im grupa jest bardziej zwarta – im większą wagę ma dla członków przynależność do niej – tym większy jest jej wpływ. Jeżeli członkowie grupy czują się z nią silnie związani, jest mało prawdopodobne, żeby naruszyli jej normy.

Zwartość zespołu odgrywa też rolę w małych firmach. James R. Idstein, szef kontroli finansowej w Kane Graphical Corporation, zauważył: „Zwartość grupy odgrywa kluczową rolę w odczuwanym przez daną osobę zadowoleniu z jej wkładu pracy”¹⁴. Kiedy do Kane wprowadzono kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), zostały stworzone zespoły liczące od pięciu do ośmiu członków, które miały się zająć konkretnymi problemami i wykazać wpływ, jaki mogą wywierać. Idstein wspomina: „Upewniliśmy się też, czy nasi pracownicy rozumieją, że żadne usprawnienie nie jest zbyt drobne. W dłuższym okresie może to mieć duże znaczenie”.

TQM – zob. rozdział 8

Pierwszy zespół pracował nad zwiększeniem przejrzystości formularzy stosowanych do opracowania zamówień. Po zakończeniu prac zalecenia zespołu zostały przyjęte i natychmiast wdrożone do praktyki. W Kane nadal podkreśla się znaczenie każdego zespołu i każdego pracownika dla TQM.

Napięcia i wrogość występują na ogół rzadziej w zwartych grupach niż w grupach mniej zwartych. Ponadto w wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że zwarte grupy mają bardziej wyrównane wyniki niż mniej zwarte, w których często występują problemy z komunikowaniem się i współdziałaniem¹⁵.

W ARINC Research Corporation stwierdzono, że kluczem do zwartości zespołu jest wzajemne zaufanie. Oznacza to, że zwarte zespoły nie tolerują osób o cechach skrajnych: ani pozytywnych, ani negatywnych. Kierownik wydziału wtórnego wykorzystania oprogramowania: Risa B. Hyman, wspomina: „Jedną z najtrudniejszych spraw, które sobie uświadomiliśmy, było to, że niektóre bardzo utalentowane osoby nie potrafią się dostosować do środowiska nastawionego na zespoły. Jeżeli zwartość grupy nie ma ulec zniszczeniu, kierownictwo musi sobie zdać sprawę z występującego niedostosowania i zająć się problemem, zanim cele zespołu ulegną zagrożeniu”¹⁶.

Tam, gdzie współdziałanie ma szczególnie duże znaczenie – na przykład w osiąganiu celów strategicznych – kierownicy dysponują czterema sposobami wzmocnienia zwartości zespołu: wprowadzając rywalizację, zachęcając do wzajemnej sympatii między ludźmi, zwiększając częstotliwość wzajemnych oddziaływań oraz doprowadzając do wspólnoty celów i losów pracowników.

WPROWADZANIE RYWALIZACJI. Konflikt z jednostkami lub zespołami z zewnątrz zwiększa zwartość grupy. Z myślą o tym w General Motors wprowadzono nowy program szkolenia kierowników, jak mają tworzyć i prowadzić rywalizujące ze sobą grupy robocze¹⁷.

¹⁴ J.R. Idstein, *Small Company TQM*, „Management Accounting” 75, wrzesień 1993, nr 3, s. 39.

¹⁵ J.C. Whitney, R.A. Smith, *Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context*, „Journal of Marketing Research” 20, 1983, nr 2, s. 167–176.

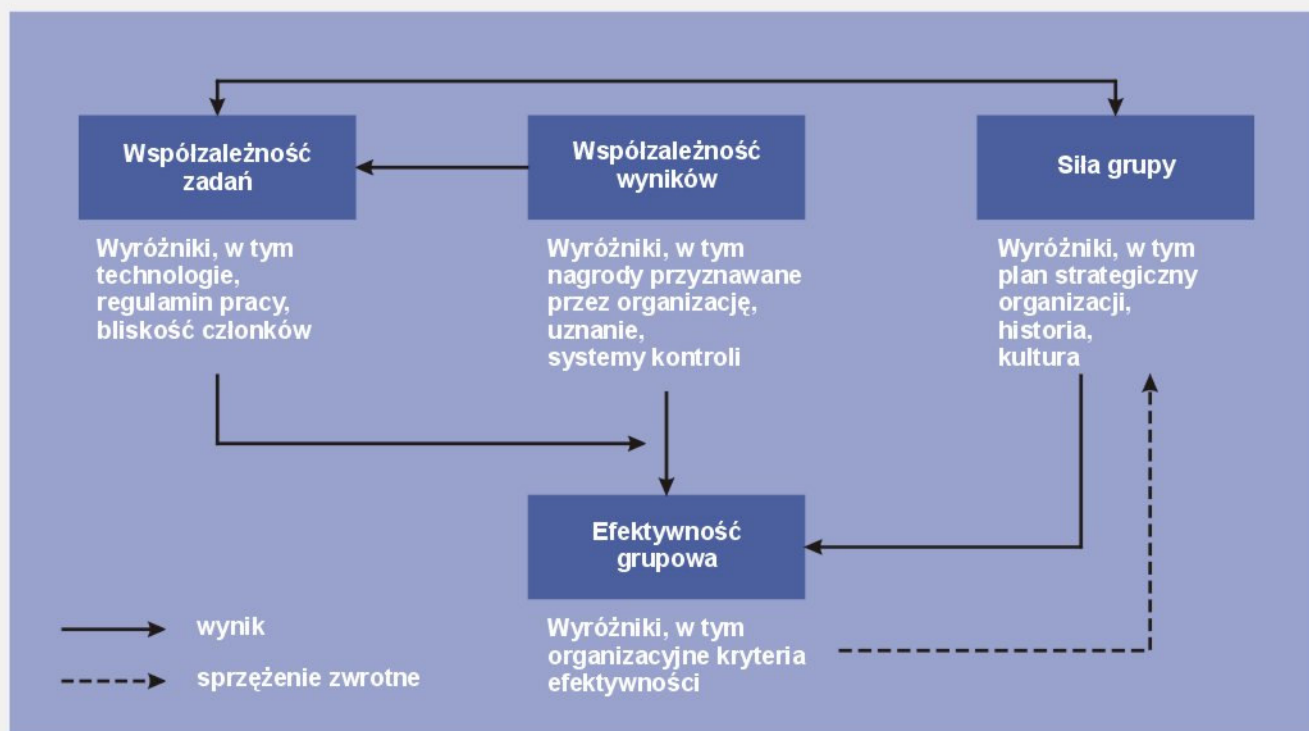
¹⁶ R.B. Hyman, *Creative Chaos in High-Performance Teams, An Experience Report*, „Communications of the ACM” 36, październik 1993, nr 10, s. 59.

¹⁷ A.N. Komaneky, *Developing New Managers at GE*, „Training and Development Journal” 42, 1988, nr 6, s. 62–64.

ZACHĘCANIE DO WZAJEMNEJ SYMPATII. Ludzie chętnie przystępują do zespołów, z członkami których się utożsamiają albo których podziwiają. Kierownictwo może zatem zacząć od przyciągania pracowników o pewnych wspólnych podstawowych wartościach.

ZWIĘKSZANIE CZĘSTOTLIWOŚCI WZAJEMNYCH ODDZIAŁYWAŃ. Chociaż nie zawsze można doprowadzić do tego, aby ludzie lubili wszystkich swoich współpracowników, częstsze wzajemne oddziaływania mogą sprzyjać koleżeństwu i komunikowaniu się. W takich korporacjach, jak Tandem Computers i Genentech, firmie zajmującej się biotechnologią, systematycznie organizuje się przyjęcia z piwem, na które są zapraszani wszyscy pracownicy. Goldstar of America Inc., filia południowokoreańskiego koncernu Lucky-Goldstar, zlokalizowana w Huntsville w stanie Alabama, od czasu do czasu wcześniej kończy pracę zakładu i organizuje mecze siatkówki. Uczestnictwo pracowników w tych meczach wzmacnia ducha koleżeństwa i dobroduszej rywalizacji. Znane są też osiągnięcia tego zakładu w organizowaniu równoległych zespołów roboczych współzawodniczących ze sobą. Widać tu kombinację dwóch technik zwiększania zwartości (rywalizacja i wzajemne oddziaływanie)¹⁸.

Rysunek 18-3 Wyznaczniki efektywności grupy roboczej



Źródło: G.P. Shea, R.A. Guzzo, jw., s. 26.

¹⁸ H. Easton, *The Corporate Immigrants*, "Nation's Business", kwiecień 1987, s. 12–19.

Współzależność zadań:
stopień, w jakim
praca grupy wymaga
współdziałania
poszczególnych
jej członków

Poczucie siły:
wspólne przekonanie
członków grupy o tym,
że grupa może być
skuteczna

Współzależność wyników:
stopień, w jakim praca
grupy prowadzi do skutków,
które są odczuwane przez
wszystkich jej członków

planowanie strategiczne –
zob. rozdział 10

DOPROWADZANIE DO WSPÓLNOTY CELÓW I LOSÓW. Gregory Shea i Richard Guzzo postawili tezę, że efektywność grupy jest funkcją trzech zmiennych: współzależności zadań, poczucia siły i współzależności wyników (zob. rysunek 18-3)¹⁹. **Współzależność zadań** oznacza stopień, w jakim praca grupy wymaga współdziałania poszczególnych jej członków. Wysoki stopień współzależności zadań potęguje **poczucie siły** grupy, czyli wspólnego przekonania o tym, że grupa może być skuteczna. **Współzależność wyników** oznacza stopień, w jakim praca grupy prowadzi do skutków, które są odczuwane przez wszystkich jej członków.

Shea i Guzzo wyjaśniają dalej, w jaki sposób mądrzy kierownicy mogą tworzyć skuteczne zespoły. Najpierw kierownicy muszą określić dla każdej grupy **statutowe zadania**, jasny i możliwy do osiągnięcia zbiór celów. Na przykład grupa planowania strategicznego mogłaby otrzymać statutowe zadanie opracowania pięcioletniego planu firmy.

Grupy powinny elastycznie ustalać własne sprawy. Kierownik powinien zatem skupiać uwagę na „właściwym określeniu statutowych zadań, a nie na szczegółach organizowania się grupy”. To sami członkowie grupy muszą ustalić, w jakim stopniu zadanie wymaga współdziałania. Jednakże członkowie grupy muszą mieć przekonanie, że organizacja zapewniła im dostateczne środki – umiejętności, pieniądze, swobodę działania – do wykonania statutowych zadań.

Ponadto kierownicy powinni dążyć do pojawienia się poczucia współzależności wyników. Jeżeli członkowie grupy nie dzielą w jakimś stopniu wspólnego losu, to nie będą mieli poczucia przynależności. Premie grupowe albo ocena przez kolegów mogą przyczyniać się do powstania takiej świadomości wspólnego losu. Nagrody nie muszą mieć postaci pieniężnej. W istocie, uznanie może działać równie silnie jak pieniądze, a nawet silniej. Na przykład grupa inżynierów koncernu Honeywell zdobyła kontrakt wartości 100 mln USD. Ich nagroda? Szef kupił im wszystkim lody. Może to i było niezwykle, ale wielu inżynierów do dzisiaj przechowuje fotografię z tego wydarzenia²⁰.

Trzeba pamiętać, że na skuteczność zespołów ma wpływ ich narodowa kultura. Jak stwierdził Geert Hofstede, nie we wszystkich krajach zespoły są traktowane w taki sam sposób. Japonia i kraje skandynawskie słyną z pracy zespołowej. W istocie firmy, które omówimy niżej, m.in. Volvo, w znacznym stopniu zbudowały swoją kulturę na pracy zespołowej. Japonia jest znana jako kraj o społeczeństwie kolektywistycznym, gdzie osobowość jest oparta na „przynależności” i gdzie mocno się wierzy w grupowe podejmowanie decyzji.

Natomiast w USA ukształtowała się kultura nastawiona na jednostkę i panuje silna wiara w decyzje indywidualne. Tak więc, chociaż praca w grupach okazała się w amerykańskich organizacjach skuteczna, nie obyło się bez pewnych zmian w wartościach i poglądach²¹. Inaczej jest w Chinach, gdzie przedsiębiorcy mają długą, bogatą tradycję, a historycznie biorąc nie ceni się pracy zespołowej równie wysoko jak w innych krajach azjatyckich. Chociaż niektóre fabryki starają się korzystać z pracy zespołowej, można się spotkać z taką oceną przydatności wysiłków grupowych, wyrażoną przez jednego z chińskich menedżerów: „Jeden robotnik może nieść dwa kubły wody (używając nosideł), dwóch może nieść jeden kubeł, zaś trzech zapewne nie przyniesie wody w ogóle”²².

¹⁹ G.P. Shea, R.A. Guzzo, *Groups as Human Resources*, “Research in Personnel and Human Resources Management” 5, 1987, s. 323–356, oraz tychże autorów *Group Effectiveness: What Really Matters*, “Sloan Management Review” 27, wiosna 1987, s. 25–31. Model Shea i Guzzo jest naturalnym, nowocześniejszym rozwinięciem klasycznego modelu George’a Homansa.

²⁰ J.A. Belasco, *Teaching the Elephant to Dance*, “Success”, lipiec-sierpień 1990, s. 50–51.

²¹ G. Hofstede, *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, “Organizational Dynamics”, lato 1980, s. 45–48.

²² J. O’Toole, *The Good Managers of Sichuan*, “Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1981, s. 30.

MANOWCE ZWARTOŚCI ZESPOŁU



Zwartość grupy nie zawsze jest rzeczą dobrą, jak wskazują badania dotyczące tortur²³. Zarówno fakty, jak i doświadczenia wskazują, że torturujący raczej nie wykazują odchyśleń dziedzicznych czy społecznych, lecz są zwyczajnymi ludźmi, którzy w sprzyjających warunkach poddają się temu, co psychologowie nazywają „autorytetem przemocy”²⁴. Warunki te obejmują silne normy i procesy socjalizacji, które mogą być narzucane przez grupy.

„Torturowanie staje się zwykłą pracą (...). Jeżeli oficerowie każą ci bić, to bijesz (...). Nigdy nie przychodzi ci na myśl, że mógłbyś postąpić inaczej”²⁵. Jest to cytat ze wspomnień młodego żołnierza, zwolnionego z wojska po odsłużeniu pewnego okresu w roli oficjalnego oprawcy za rządów greckiego reżimu wojskowego. W systematyczny sposób wyszkolono go w sztuce posłuszeństwa, brutalizacji i pozbycia się wrażliwości, a wybrano go do tego, ponieważ został uznany za psychologicznie i intelektualnie zrównoważonego. Według większości relacji on – i inni z elitarnego korpusu oprawców, w którym działał – w czasie wolnym po pracy, polegającej na brutalnym traktowaniu innych istot ludzkich, zachowywał się w sposób normalny i zrównoważony. W istocie, kiedy w 1976 r. psycholog Molly Harrower przedstawiła grupie ekspertów od oceny osobowości wyniki testów psychologicznych, którym poddano ośmiu hitlerowskich zbrodniarzy wojennych i ośmiu zdrowych Amerykanów, eksperci ci nie potrafili ich rozróżnić z jakąkolwiek pewnością²⁶.

W 1973 r. trzech psychologów z Uniwersytetu Stanforda – Craig Haney, Philip Zimbardo i W. Curtis Banks – przeprowadziło złożony eksperyment, aby zbadać hipotezę „autorytetu przemocy”. Rekrutację uczestników eksperymentu przeprowadzali przez ogłoszenia w prasie. Na podstawie wywiadów i testów, przeprowadzonych z licznymi kandydatami, wybrali 24 mężczyzn – w wieku od 17 do 30 lat – których uznali za jednakowo zrównoważonych psychicznie i przystosowanych społecznie. Grupę losowo podzielono na „więźniów” i „strażników”. Wszystkich szczegółowo poinformowano co do istoty eksperymentu. Pewnej niedzieli rano „więźniowie” zostali zatrzymani przez miejscową policję, wpisani do rejestru i przekazani do „więzienia okręgu Stanford” – kompletnego oddziału więziennego, zbudowanego w piwnicach jednego z budynków uniwersyteckich. Rozebrano ich do naga, dano im odzież więzienną i zamknięto w celach za stalowymi kratami. „Strażnicy” otrzymali wygodniejsze kwatery na terenie obiektów rekreacyjnych uniwersytetu.

Eksperyment, przewidziany na dwa tygodnie, przerwano już po sześciu dniach. „Więźniowie”, do których zwracano się jedynie po numerach i których ubrano tak, aby zatrzeć ich indywidualność, zostali pozbawieni większości codziennych praw. Chociaż zakazano stosowania wobec nich kar fizycznych, szybko zaczęli wykazywać objawy gwałtownych zmian emocjonalnych, w tym skrajnego niepokoju i bierności na pograniczu całkowitego podporządkowania się; popadali w skrajną depresję, a nawet w choroby. Natomiast niektórzy „strażnicy” doświadczenie traktowali niemal euforycznie. Wzmocnili swoje role „twórczym okrucieństwem i prześladowaniem”, zastępując zakazane znęcanie się fizyczne agresją słowną – groźbami i zniewagami.

²³ C. Haney, Ph. Zimbardo, W.C. Banks, *Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison*, „International Journal of Criminology and Penology” 1, 1973, s. 69–97; M. Harrower, *Were Hitler's Henchmen Mad?*, „Psychology Today” lipiec 1976, s. 76–80; J.T. Gibson, M. Haritos-Fatouros, *The Education of a Torturer*, „Psychology Today” listopad 1986, s. 50–58.

²⁴ J.T. Gibson, M. Haritos-Fatouros, jw., s. 50.

²⁵ Tamże.

²⁶ M. Harrower, jw.

Później niektórzy ze „strażników” wyrażali jednocześnie podniecenie i konsternację w związku ze swoimi doznaniem dotyczącymi władzy nad grupą. Jeden z nich wspomina: „To było poniżające. Oni nawzajem się znieważali, bo tak im kazałem. Nikt nie zakwestionował mojej władzy”. Inni z przerażeniem odkrywali ciemne strony własnej osobowości. Jeden ze „strażników” powiedział: „Kiedy to robiłem, nie czułem żalu... Dopiero później... zaczęło mi świtać, że była to taka część mnie samego, której przedtem nie znałem”²⁷.

Z całą pewnością badacze – i uczestnicy eksperymentu – dowiedzieli się niepokojących rzeczy o **indywidualnych** zachowaniach ludzkich. Potwierdzili jednak przy tym pewne groźne podejrzenia, dotyczące zachowań **grupowych**. Stworzono wyraźnie symulowaną sytuację między obydwoma grupami. Nie tylko symulowana sytuacja szybko przekształciła się w społeczną rzeczywistość w umysłach członków obu grup – chociaż całkowicie różniła się od sytuacji, z którymi mieli do czynienia w całym swoim życiu – ale też członkowie każdej z grup łatwo przystosowali się do ról, jakich od nich oczekiwano. Ponadto, jeżeli ktoś wyłamywał się z przestrzegania norm grupowych, inni z grupy szybko przywracali go do porządku przez nasilającą się taktykę wymuszania podporządkowania się tym normom. Indywidualne skłonności i normalność życia emocjonalnego z niepokojącą prędkością i gruntownością zostały podporządkowane naciskom autorytetu i konformizmu.

JAK DOPROWADZAĆ DO SKUTECZNEGO FUNKCJONOWANIA ZESPOŁU

Wielu kierowników żartuje – albo żali się – że komitety są marnowaniem czasu. Ci „twardzi” indywidualiści warczą: „Żaden komitet nie namalował *Mony Lizy*, ani nie wyrzeźbił *Piety*”. W rzeczywistości jednak komitet jest często najlepszym sposobem kojarzenia specjalności posiadanych przez różnych członków organizacji, a następnie ukierunkowania ich wysiłków na skuteczne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Ponadto takie formalne grupy często umożliwiają swoim członkom zrozumienie, w jaki sposób ich praca oddziałuje na innych, zwiększając chęci i umiejętności każdego z nich do koordynowania prac z korzyścią dla organizacji. Komitety służą także jako „wylęgarnie” dla młodych menedżerów, ucząc ich myśleć w sposób wykraczający poza potrzeby ich własnej jednostki.

Gdyby nawet grupy formalne, na przykład komitety, nie miały tych zalet, to i tak są nieuniknioną częścią życia przedsiębiorstw. Już w 1960 r. Rollie Tillman na podstawie przeprowadzonej ankiety stwierdził: „Z firm zatrudniających powyżej 10 tys. pracowników 94% podało, że funkcjonują w nich formalne komitety”. Ponadto stwierdził, że kierownicy spędzają od 50 do 80% swojego czasu na pracy w komitetach²⁸. Tak więc istota zagadnienia polega nie na tym, jak unikać tworzenia grup formalnych, ale jak doprowadzić do ich skuteczniejszego wykorzystania.

WYTYCZNE DLA KOMITETÓW

Funkcje i działania komitetów bardzo się różnią. Nie ma zatem jednego zbioru wytycznych przydatnego na wszystkie okazje. Na przykład inaczej należy kierować komitetem, mającym za zadanie przekazywanie poleceń naczelnego kierownictwa podwładnym, a inaczej komitetem, którego głównym zadaniem jest rozwiązywanie złożonych problemów kierowniczych. Poniżej podajemy wskazówki

²⁷ C. Haney i in., jw.

²⁸ R. Tillman, Jr., *Committees on Trial*, „Harvard Business Review” 48, 1960, nr 4, s. 6 i nast.

dotyczące kierowania komitetami rozwiązującymi problemy. Jeżeli umiejętności ich członków mają być skutecznie wykorzystane, kierowanie musi być elastyczne.

SFORMALIZOWANE PROCEDURY. Do zwiększenia skuteczności funkcjonowania komitetów przydatne są pewne sformalizowane procedury²⁹.

1. Cele komitetu powinny być jasno określone, najlepiej na piśmie. To ukierunkuje działalność komitetu i dyskusje nad tym, czego się od niego oczekuje.
2. Należy określić kompetencje komitetu. Czy ma jedynie badać, doradzać i zalecać, czy też ma uprawnienia do wprowadzania swoich decyzji w życie?
3. Należy określić optymalną wielkość komitetu. Niekiedy, jeżeli liczy mniej niż 5 członków, maleją korzyści wynikające z pracy zespołowej. Potencjał grupy rośnie w miarę zwiększania jej liczebności. Wielkość komitetu zależy od okoliczności, jednakże przy wielu zadaniach optimum wynosi od 5 do 10 członków. Jeżeli liczebność komitetu przekracza 10 lub 15 osób, zazwyczaj trudno nim pokierować, a poszczególni członkowie mają mniejsze możliwości wywierania wpływu na jego pracę.
4. Należy wybrać przewodniczącego na podstawie jego umiejętności sprawnego kierowania posiedzeniami, tzn. zachęcania do udziału w pracach wszystkich członków komitetu, unikania wikłania się w sprawy nieistotne, a także dopilnowania wykonania potrzebnej dokumentacji. (Często przydatne jest wyznaczenie na stałe sekretarza komitetu.)
5. Przed posiedzeniem należy dostarczyć na piśmie wszystkim członkom porządek dzienny oraz materiały pomocnicze, tak aby mogli się przygotować. To zwiększa prawdopodobieństwo, że będą mieli z góry przygotowane propozycje i że będą się trzymać tematu posiedzenia.
6. Posiedzenia powinny się zaczynać i kończyć punktualnie. Z góry należy zapowiedzieć czas zakończenia posiedzenia.

ZARZĄDZANIE UCZESTNICZĄCE W KRAJACH SKANDYNAWSKICH

Jednym z wyzwań związanych z powoływaniem sformalizowanych grup jest doprowadzenie do tego, aby każdy mógł w nich uczestniczyć i wносить do nich własny wkład. W krajach skandynawskich, a zwłaszcza w Szwecji, od dawna stosowano systematyczne procedury **zarządzania uczestniczącego**³⁰. W krajach tych uczestnictwo robotników nie jest chwilowym eksperymentem czy doraźną akcją. W istocie uważa się osiągnięcia korporacji za łączny wynik twórczych i decyzyjnych umiejętności wszystkich uczestników. Istnieje głęboki szacunek dla godności jednostki ludzkiej i dla jej wkładu, a firmy starają się wynagradzać indywidualne przyczynianie się do efektywności całej grupy. Niektórzy analitycy uważają, że takie nastawienie jest istotnym czynnikiem zdolności takich firm, jak SAS (Skandynawskie Linie Lotnicze) i Volvo, do utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Zarówno SAS, jak i Volvo są wzorami zarządzania uczestniczącego. U źródeł systemów zarządzania w SAS tkwi silna wiara w zdolności i prawość pracowników z pierwszej linii, którym powierza się w znacznym stopniu odpowiedzialność za obsługę

Zarządzanie uczestniczące:
styl zarządzania polegający na zachęcaniu pracowników do odgrywania upoważnionych, rozszerzonych ról

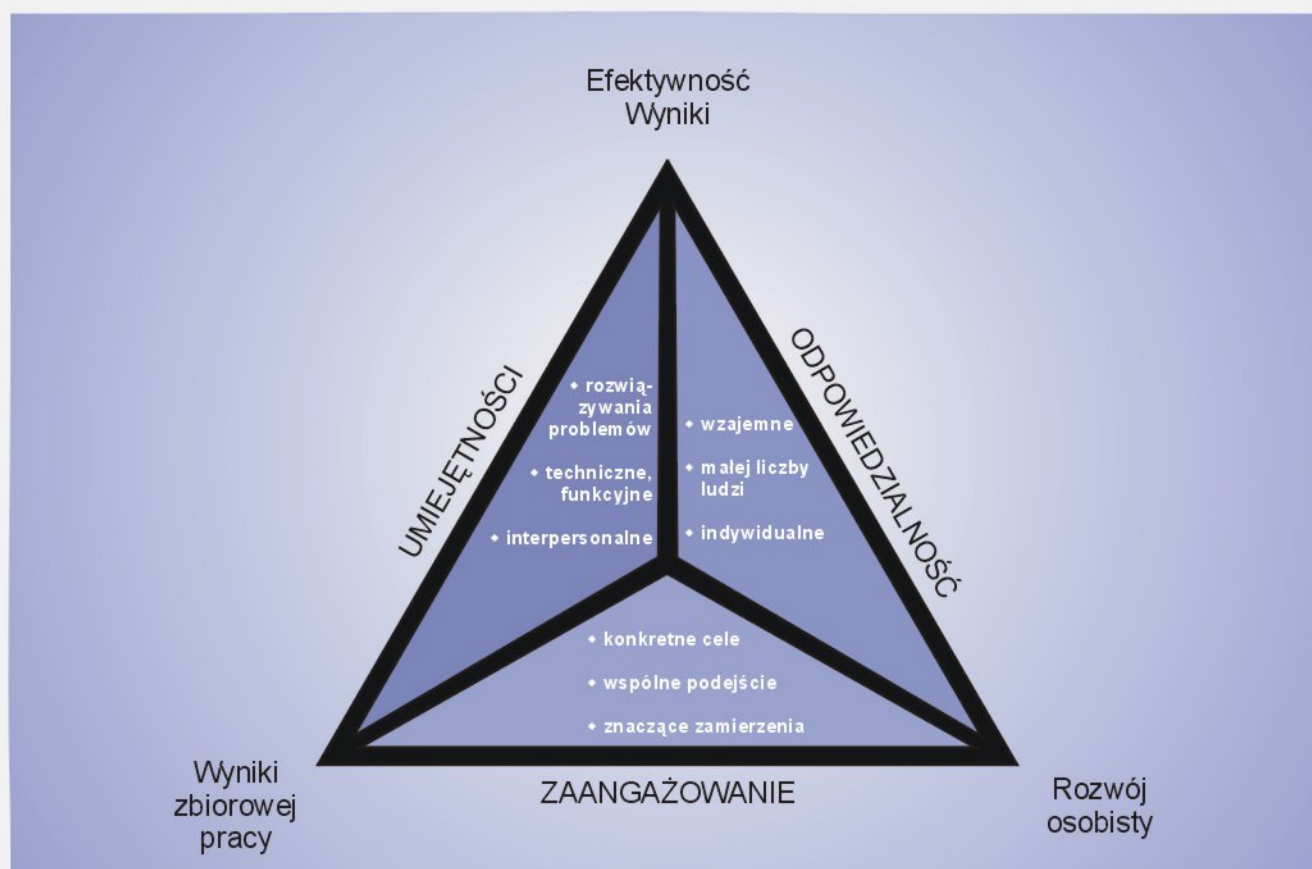
²⁹ C. O'Donnell, *Ground Rules for Using Committees*, "Management Review" 50, 1961, nr 10, s. 63–67.

³⁰ R. Zemke, *Scandinavian Management – A Look to the Future*, "Management Review" 77, 1988, nr 7, s. 44–47; *Kalmar: Ten Years Later*, "Via Volvo", 1984, t. 6, s. 14–19; P.G. Gyllenhammar, *People at Work*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1977.

klientów. Rolą naczelnego kierownictwa nie jest narzucanie polityki najwyższego szczebla, lecz pomaganie pracownikom z pierwszej linii, zajmującym się bezpośrednio klientami. Koncern Volvo, który – podobnie jak jego amerykańscy odpowiednicy – w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych miał problemy z niezadowoleniem robotników i alienacją przy linii montażowej, od lat pracował nad systemem, w którym zamiast linii montażowej sięgającej czasów Henry’ego Forda wprowadzono by małe zespoły robotników, wymieniających się zadaniami i wykonujących swoje prace ze sporą samodzielnością. Dzięki zarządzaniu uczestniczącemu uległy zbliżeniu podstawowe wartości kierownictwa i związków zawodowych oraz ich koncepcje dotyczące sposobów zwiększania ogólnej efektywności korporacji.

Niektóre amerykańskie firmy zmieniają swoją orientację i wprowadzają skuteczne zarządzanie wzorowane na tych modelach. Analitycy wskazują, że jednym z kluczy do tego zarządzania jest powszechne uznanie, że siła robocza składa się z inteligentnych ludzi, którzy chcą dobrze pracować. Uważają, że bez przyjęcia takiej przesłanki eksperymenty nad wprowadzaniem zarządzania uczestniczącego w najlepszym wypadku dadzą mieszane wyniki.

Rysunek 18-4 Skupianie uwagi na podstawowych zagadnieniach dotyczących zespołów



SKUPIANIE UWAGI NA SKUTECZNOŚCI ZESPOŁÓW

W znaczących badaniach nad zespołami w dzisiejszych organizacjach Jon Katzenbach i Douglas Smith opracowali zdroworozsądkową koncepcję przyczyn skuteczności zespołów³¹. Wskazali przede wszystkim, że najczęstszym uzasadnieniem dla tworzenia zespołów są wyzwania związane z efektywnością i że „często pomija się podstawowe sprawy, obejmujące wielkość, cele, zadania, umiejętności, sposób postępowania i odpowiedzialność”³². Na rysunku 18-4 przedstawiono elementy, z których buduje się zespoły: umiejętności ich członków, odpowiedzialność zespołu, zaangażowanie członków. Katzenbach i Smith odkryli też, że najtrudniej stworzyć zespół na samym szczycie organizacji, głównie ze względu na błędne założenia dotyczące mechanizmów funkcjonowania zespołu.

Katzenbach i Smith wykryli też pewne sprawy o zespołach pozornie niezgodne ze zdrowym rozsądkiem. Ich ustalenia przedstawiono w tablicy 18-1.

Tablica 18-1

Ustalenia dotyczące zespołów, „niezgodne ze zdrowym rozsądkiem”

- 1 W firmach, stawiających wysokie wymagania dotyczące efektywności, powstaje więcej „prawdziwych” zespołów niż w firmach, które popierają zespoły jako takie.
- 2 Zespoły o wysokiej efektywności pojawiają się niezwykle rzadko.
- 3 Hierarchia i zespoły współistnieją niemal z takim samym powodzeniem jak zespoły i efektywność.
- 4 Zespoły w naturalny sposób łączą efektywność z wiedzą.
- 5 W coraz większej liczbie organizacji zespoły są podstawową jednostką produkcyjną.

Źródło: Na podstawie J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *iw.*, s. 4–5.

Na koniec obaj badacze twierdzą, że przestrzeganie kilku prostych reguł może znacznie zwiększyć efektywność grup, zwłaszcza na szczycie organizacji.

Po pierwsze, zadania stawiane zespołom powinny dotyczyć konkretnych zagadnień, a nie uogólnień. Po drugie, pracę należy podzielić na poszczególne zadania, a następnie przydzielić podgrupom i indywidualnym osobom. Zespoły nie są równoznaczne z „posiedzeniami”. Po trzecie, przynależność do zespołu powinna się opierać na tym, co każdy z członków może osiągnąć i jakie ma umiejętności, a nie na formalnym autorytecie danej osoby czy jej stanowisku w organizacji. Po czwarte, każdy z członków zespołu powinien wykonywać w przybliżeniu taką samą ilość pracy, w przeciwnym razie nieuchronnie wystąpią różnice w ich zaangażowaniu się w wyniki działalności zespołu. Po piąte, zespoły są skuteczne jedynie pod warunkiem, że ulegnie załamaniu tradycyjny hierarchiczny układ komunikowania się i wzajemnych oddziaływań. Ważne jest nie tyle zajmowane stanowisko, ile to, co można wnieść do zespołu. Po szóste, zespoły kierownicze powinny współpracować podobnie jak wszystkie inne zespoły, koncentrując się na zadaniach i dążąc do wytworzenia środowiska cechującego się otwartością, zaangażowaniem i wzajemnym zaufaniem³³.

³¹ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston 1993.

³² Tamże, s. 3.

³³ Tamże, s. 230–234.

KONFLIKTY WEWNĄTRZ ZESPOŁÓW

Konflikty pojawiają się nie tylko *między* zespołami, ale także *wewnątrz* nich. W znaczącej książce *Paradoxes of Group Life* (*Paradoksy życia grupowego*) Kenwyn Smith i David Berg zaproponowali nowy sposób spojrzenia na konflikty wewnątrzgrupowe. Wielu ludzi uważa, że konfliktami takimi należy pokierować i że trzeba je rozwiązywać, ale Smith i Berg sądzą, że występowanie konfliktów jest nieodłączną częścią samej koncepcji życia grupowego. Traktują to stwierdzenie jako **paradoks** i wyróżniają siedem paradoksalnych aspektów grup. Są to: tożsamość, ujawnianie, zaufanie, indywidualność, władza, regresja i twórczość³⁴.

Paradoks tożsamości polega na tym, że grupy muszą łączyć ludzi o odmiennych umiejętnościach i poglądach właśnie dlatego, że są różni, choć ludzie ci na ogół uważają, że grupa ogranicza ich tożsamość. **Paradoks ujawniania** dotyczy tego, że skoro grupa ma osiągnąć sukces, jej członkowie powinni ujawniać to, co mają na myśli. Natomiast lęk przed odrzuceniem skłania ich do ujawniania tylko tego, co uznają za możliwe do przyjęcia przez pozostałych. Podobnie, **paradoks zaufania** wynika stąd, że „aby w grupie występowało zaufanie, członkowie muszą najpierw zaufać grupie”; jednocześnie zaś „grupa musi ufać swoim członkom, ponieważ buduje się zaufanie jedynie dzięki ufności”.

Paradoks indywidualności oznacza, że grupa może czerpać swoją siłę jedynie z indywidualnej siły poszczególnych członków, którzy – jeśli w pełni uczestniczą w pracach grupy – mogą uznać, że ich indywidualność jest zagrożona. Podobnie, **paradoks władzy** polega na tym, że grupa czerpie swoją władzę z władzy poszczególnych członków, ale przez przystąpienie do grupy członkowie ograniczają swoją władzę, oddając ją do dyspozycji grupy.

Paradoks regresji wynika z faktu, że chociaż poszczególne osoby przystępują do grupy w nadziei, że „będą czymś większym” niż przed przystąpieniem, „grupa wymaga od nich, by byli czymś mniejszym, po to właśnie, aby grupa stała się czymś większym”. W tym sensie grupa przeciwstawia się indywidualnym pragnieniom progresji za pomocą nacisków wymuszających regresję. Wreszcie **paradoks twórczości** polega na tym, że chociaż grupy muszą się zmieniać, aby przeżyć, zmiana, obok tworzenia nowego, może oznaczać również niszczenie starego. Tak więc niechęć do niszczenia ogranicza potencjał twórczy grupy.

Smith i Berg dochodzą do wniosku, że jeżeli grupa nie potrafi wykorzystać konfliktów na swoją korzyść, nie może się rozwijać: „Gdyby członkowie grupy potrafili się nauczyć traktować konflikt jako nieodłączny atrybut grupy, jako naturalną konsekwencję różnic usiłujących działać w zintegrowany sposób”, to zrozumieliby, że konflikt grupowy należy do „natury rzeczy, tak jak wilgotność wody i ciepło światła słonecznego”.

³⁴ K.K. Smith, D.N. Berg, *Paradoxes of Group Life*, Jossey-Bass, San Francisco 1987; K.K. Smith, D.N. Berg, *A Paradoxical Conception of Group Dynamics*, „Human Relations” 40, 1987, nr 10, s. 633–658.



Poza rok 2000

PRACA ZESPOŁOWA: NOWY PARADYGMAT ORGANIZACYJNY³⁵

Podstawą dawnego paradygmatu, czyli modelu, struktury organizacyjnej były założenia dotyczące hierarchii, a więc to, że naczelne kierownictwo zna wszystkie odpowiedzi, że sprawuje kontrolę nad celami i procesami pracy organizacji. Natomiast pojawiający się paradygmat zespołowy został oparty na odmiennych założeniach, na tym, że wiedzę, a zatem znajomość rzeczy i odpowiedzi na pytania, można znaleźć wszędzie w organizacji – w umiejętnościach i znajomości spraw wszystkich członków organizacji, kiedy połączy się ich w zespoły. W tym modelu cele są ustalane wspólnie, a procesy pracy tworzone wokół zespołów specjalistów.

Na przykład, aby się przygotować do zarządzania w XXI w., naczelnym dyrektorem General Electric, Jack Welch, dąży do stworzenia w koncernie organizacji pozbawionej granic. Stara się usunąć bariery wewnątrz przedsiębiorstwa, na przykład te, które zostały stworzone przez grupy funkcjonalne, takie jak marketing, produkcja, zasoby ludzkie czy projektowanie techniczne, wokół których zbudowano większość struktur hierarchicznych. W General Electric wprowadzono zespoły wielofunkcyjne i projektowe oraz spółki pracownicze, aby doprowadzić do połączenia zdolności twórczych, procesów pracy i wiedzy. General Electric przełamuje też bariery między firmą a jej otoczeniem przez nawiązywanie przymierzy z innymi jednostkami oraz przez budowanie zespołów obejmujących klientów i dostawców.

Zapewne otoczenie organizacji nadal będzie nie ustabilizowane i burzliwe. Uzyskiwana zatem dzięki zespołom elastyczność i umiejętność dostosowywania się zapewnia znaczącą przewagę. Tom Peters i wielu innych autorów przewidują nawet, że w XXI w. dominującą formą organizacyjną będą zespoły, a nie hierarchia. Według magazynu „Fortune” futurologów, m.in. Alvin Toffler, i szefowie korporacji, jak Lawrence Bossidy z Allied Signal, są zgodni, że „upadek dawnych, autorytarnych hierarchii, od ZSRR do General Motors, jest światowym zjawiskiem historycznym, którego nikomu nie uda się uniknąć. Czy się to podoba, czy nie, każdy, kto pracuje, aby zarobić na życie, przyczynia się do powstawania nowych związków między jednostką a korporacją i do nadania nowego znaczenia pojęciom pracodawcy i pracownika”³⁶.

Zdaniem Petersa, przedsiębiorstwa przyszłości będą organizowane w sposób zbliżony do firm produkujących filmy. Będą zatem tworzone zespoły specjalistów do realizacji określonych zamierzeń. Następnie specjaliści przejdą do innych zespołów w tej samej albo w innej organizacji. W takim systemie kluczem do powodzenia jest zrozumienie, że menedżerowie muszą się dzielić władzą i odpowiedzialnością z zespołami ludzi, niegdyś ubezwłasnowolnionych przez sztywne, biurokratyczne układy władzy.

³⁵ Tekst oparto na następujących źródłach: S. Sherman, *A Brave New Darwinian Workplace*, „Fortune”, 25 stycznia 1993, s. 50–56; N.M. Tichy, *Revolutionize Your Company*, „Fortune” 13 grudnia 1993, s. 114–118; Ch. Handy, *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 165; A. Borrus, J. Barnathan, B. Einhorn, S. Toy, *China's Gates Swing Open*, „Business Week”, 13 czerwca 1994, s. 52–53; J.E. Rigdon, *Silicon Graphics Plans to Unveil Pact with NTT*, „The Wall Street Journal”, 8 czerwca 1994, s. B6.

³⁶ S. Sherman, jw., s. 50–51.

Zmniejszanie się wielu korporacji i tworzenie bardziej płaskich struktur organizacyjnych, z mniejszą liczbą kierowników średnich szczebli, którzy stanowili trzon zarządzania w tradycyjnym układzie hierarchicznym, zmusiło organizacje do większego upelnomocnienia członków organizacji, umożliwiając im działanie w prawdziwym zespole. Według C.K. Prahalada z uniwersytetu Michigan będzie się kładło większy nacisk na umiejętności ludzi. Nawet kierownicy wyznaczeni na przywódców będą się musieli nauczyć, jak podążać za zespołem: „Zespół nie jest sforą psów pociągowych z jednym psem jako przodownikiem. (...) Przypomina raczej klucz dzikich gęsi: przodownik wciąż się zmienia, ale lecą razem”³⁷.

Zjawisko zespołów jest szczególnie przystosowane do ery informatyki i globalizacji. Infostrady i sieci łączą zespoły na poszczególnych kontynentach i na całym świecie, ułatwiając wymianę informacji i twórczych pomysłów. Istnienie globalnych przymierzy stwarza nowe okazje do wykorzystania wielonarodowych zespołów w celu rozwijania współpracy i twórczej wymiany. Globalne przymierza w następnym wieku będą standardową zasadą postępowania w miarę podejmowania przez wielonarodowe zespoły nowych zamierzeń, prowadzących do podniecającej przyszłości.

PODSUMOWANIE

1. Rozróżnić główne rodzaje zespołów występujących w organizacjach.

W organizacjach występują zespoły (grupy) zarówno formalne, jak i nieformalne. Grupy formalne są celowo tworzone przez kierowników do wykonania określonych zadań. Najpowszechniejszymi rodzajami grup formalnych są grupy kierowane, komitety i zespoły zadaniowe. Grupy nieformalne powstają zawsze wtedy, kiedy ludzie regularnie kontaktują się ze sobą – za zgodą kierownictwa czy bez niej. Grupy nieformalne spełniają cztery funkcje: (1) utrzymują i wzmacniają normy oraz wartości grupowe, które mogą odbiegać od norm i wartości kierownictwa; (2) zapewniają członkom grupy zaspokojenie potrzeb społecznych i poczucie bezpieczeństwa; (3) pomagają członkom grupy w komunikowaniu się; (4) pomagają członkom w rozwiązywaniu problemów.

2. Opisać cechy superzespołów i zespołów samorządnych.

Superzespoły są to grupy pracowników które mają cechy charakterystyczne zarówno grup formalnych, jak i nieformalnych. Superzespoły wyróżniają się swoją niekonwencjonalną strukturą, umożliwiającą członkom rozwiązywanie problemów, z którymi się stykają na co dzień. Należycie prowadzone superzespoły rządzą się same, ustalają własne programy pracy, wyznaczają normy wydajności, same zamawiają dla siebie urządzenia i materiały, podnoszą jakość wyrobów i współdziałają z klientami oraz z innymi superzespołami. Zespoły samorządne są to superzespoły, które same sobą kierują bez żadnego formalnego nadzoru. W ich skład wchodzi członkowie o rozmaitych umiejętnościach przydatnych do wykonania zadania. Zespoły samorządne zazwyczaj ponoszą odpowiedzialność za całość określonego zadania. Mają prawo ustalania takich spraw, jak metody pracy, harmonogramy i przydzielanie

³⁷ Tamże, s. 52.

członków do określonych zadań cząstkowych. Są wynagradzane i informowane o wynikach jako jedna całość.

3. Przedstawić wytyczne, jak wzmacniać zwartość zespołów.

Wszystkie grupy mają pewne cechy wspólne: pojawienie się ról przywódczych, powstawanie norm grupowych, wywieranie presji na członków, aby się im podporządkowywali, oraz określony stopień zwartości. Zwartość zespołu można wzmacniać przez wprowadzenie rywalizacji, zachęcanie do wzajemnej sympatii, zwiększanie częstotliwości wzajemnych oddziaływań oraz doprowadzanie do wspólnoty celów i losów wszystkich członków grupy.

4. Przedstawić wytyczne, jak zwiększać efektywność zespołów.

W doprowadzaniu do skutecznej pracy zespołowej ważna jest umiejętność pokierowania działaniami grupowymi, ale nie zdominowanie ich. Wskazówki prowadzące do osiągania wyników obejmują formalne procedury prowadzenia narad oraz wytyczne dla przywódców i członków grup.

5. Wyjaśnić, w jaki sposób kierownicy mogą sobie radzić z konfliktami w zespole.

Chociaż konflikty niekiedy mogą działać destrukcyjnie na grupę, jednak według Smitha i Berga konflikt jest rzeczą naturalną w sytuacji, gdy różniący się między sobą ludzie starają się działać w sposób zintegrowany. Grupy, które rozumieją ten proces, mogą twórczo wykorzystać swoje konflikty.

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie są główne rodzaje zespołów występujących w organizacjach?
2. Co to są superzespoły?
3. Czym są zespoły samorządne?
4. Jakie są cechy wspólne wszystkich grup?
5. W jaki sposób można wzmacniać zwartość grup?
6. W jaki sposób można zwiększać efektywność grup?
7. Jak kierownicy mogą sobie radzić z konfliktami w grupie?

KLUCZOWE TERMINY

Zespół
Zespół kierowany
Komitet
Zespół zadaniowy
Zespół projektowy
Normy
Grupa odniesienia
Superzespół

Zespół o wysokiej efektywności
Zespół samorządny
Samorządna grupa robocza
Zwartość
Współzależność zadań
Poczucie siły
Współzależność wyników
Zarządzanie uczestniczące

KOMUNIKACJA I NEGOCJOWANIE

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1 powiązać procesy komunikacji z kierowniczymi procesami planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania;
- 2 omówić główne elementy procesu komunikacji między ludźmi;
- 3 wyjaśnić wyzwania związane z procesami komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej;
- 4 rozróżnić rozmaite sieci komunikacji;
- 5 omówić różnice między integracyjnymi i rozdzielczymi procesami negocjacji;
- 6 wyjaśnić wpływ nowych technik komunikacyjnych na podejmowanie decyzji w organizacjach.

Komunikacja jest krwiobiegiem organizacji. Zła komunikacja w niejednej organizacji doprowadziła do stanu analogicznego do niewydolności układu krążenia. Bez skutecznego komunikowania się rozmaitych stron, układ stosunków, który nazywamy organizacją, nie będzie nikomu dobrze służyć.

ZNACZENIE SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

Skuteczna komunikacja jest ważna dla kierowników z trzech podstawowych powodów. Po pierwsze, komunikowanie się jest wspólnym wątkiem kierowniczych procesów planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Menedżerowie opracowują plany, komunikując się z innymi osobami w firmie (rozdział 10), oraz organizują ich wykonanie, omawiając z innymi osobami najlepszy podział władzy i projektowanie zadań (rozdział 13). Menedżerowie wiedzą, że wdrożenie polityki motywacyjnej (rozdział 16) i wprowadzenie przywództwa (rozdział 17) oraz pracy zespołowej (rozdział 18) następuje w wyniku ciągłej wymiany informacji. W trakcie lektury rozdziału 20 Czytelnik przekona się, że komunikacja jest też równie ważna w kontrolowaniu pracy organizacji. Przez analogię do koncepcji Petersa i Watermana „zarządzania przez przechadzanie się” moglibyśmy powiedzieć, że zarządzanie jest też złożonym procesem „rozmawiania z różnymi ludźmi” w organizacji.

Po drugie, umiejętność skutecznego komunikowania się umożliwia menedżerom korzystanie z ogromnej gamy uzdolnień występujących w wielokulturowym świecie organizacji (rozdział 7). Ponadto globalizacja gospodarki stawia wyzwanie umiejętnościom komunikowania się menedżerów (rozdział 5). Gdy menedżer styka się ze zwyczajami, wyrażeniami i znaczeniami, które wydają mu się całkowicie obce, może ulegać pokusie wycofania się i unikania komunikacji. Mogłoby to oznaczać utratę wielkiej okazji. Menedżerowie z Zachodu muszą na przykład pogodzić się z tym, że traktowanie angielskiego jako języka „ogólnoświatowego” wiąże się z poważnym ryzykiem. Doskonalimy umiejętność komunikowania się, podobnie jak każdą inną działalność intelektualną, w wyniku zetknięcia się z nowymi warunkami. Organizacje są miejscem, gdzie można się tego nauczyć.

Po trzecie, tak to już bywa, że kierownicy spędzają wiele czasu na komunikowaniu się. Na ogół rzadko kiedy siedzą samotnie przy biurku, rozmyślając, planując czy rozpatrując wariantowe działania. W istocie kierownicy poświęcają swój czas na bezpośrednie, telefoniczne albo elektroniczne komunikowanie się z pracownikami, przełożonymi, dostawcami albo klientami. Kiedy nie rozmawiają z innymi bezpośrednio czy przez telefon, często piszą albo dyktują notatki, listy lub sprawozdania, bądź też czytają otrzymywane dokumenty. Nawet w tych krótkich okresach, gdy kierownicy są sami, konieczność komunikowania się w jakiejś formie odrywa ich często od wykonywanych zajęć. W wyniku badania czasu pracy kierowników średniego i wyższego szczebla ustalono na przykład, że udawało im się tylko raz na dwa dni pracować przez pół godziny lub więcej bez przerwy¹. Jak wspomnieliśmy w rozdziale 1, Henry Mintzberg opisał pracę kierownika w odniesieniu do trzech rodzajów ról. Zauważmy, że w każdej z nich komunikowanie się ma zasadnicze znaczenie, jak to przedstawiono w tablicy 19-1.

Omawianie komunikacji rozpoczynamy od potraktowania jej jako zagadnienia z dziedziny psychologii jednostki i społecznej. Czytelnik może łatwo rozpoznać takie procesy. Następnie rozpatrzmy komunikację w kontekście większych organizacji, przedstawiając często występujące przy tym trudności. Z kolei omówimy negocjacje –

Henry Mintzberg – zob. rozdział 1

¹ R. Stewart, *Managers and Their Jobs*, Macmillan, Londyn 1967, s. 72–73.

szczególny rodzaj procesu komunikowania się o węzłowym znaczeniu przy występowaniu konfliktów interesów między różnymi ludźmi. Na koniec rozważymy, w jaki sposób nowa technika komunikacyjna zmienia i podważa wiele z tego, czego kierownicy nauczyli się o skutecznym komunikowaniu się wewnątrz organizacji i między organizacjami.

Tablica 19-1

Znaczenie komunikacji w trzech rolach kierowniczych według Mintzberga

- 1 *Odgrywając rolę interpersonalną*, kierownik działa jako symbol i jako przywódca swojej jednostki organizacyjnej przy porozumiewaniu się z podwładnymi, klientami, dostawcami i kolegami w organizacji. Mintzberg podaje, że kierownicy ze swojego czasu przeznaczonego na kontaktowanie się z innymi poświęcają kolegom około 45%, osobom spoza organizacji około 45%, a przełożonym tylko około 10%.
- 2 *Odgrywając rolę informacyjną*, kierownik poszukuje u kolegów, podwładnych i innych osób informacji o wszystkim, co może dotyczyć jego pracy i obowiązków. Ponadto dostarcza dostawcom, kolegom i zainteresowanym grupom osób spoza organizacji informacji o swojej jednostce jako całości.
- 3 *Odgrywając rolę decyzyjną*, kierownik wdraża nowe zamierzenia, zajmuje się zakłóceniami i przydziela zasoby członkom i działom swojej jednostki. Niektóre decyzje kierownik podejmuje samotnie, ale nawet te są oparte na dostarczanych mu informacjach. Z kolei kierownik musi swoje decyzje przekazać innym osobom.

Źródło: H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, "Harvard Business Review" 53, nr 4, lipiec-sierpień 1975.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Komunikacja:
proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)

Definiujemy **komunikację** jako proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)². Ta robocza definicja komunikacji zwraca uwagę na trzy podstawowe sprawy: (1) że komunikacja dotyczy ludzi, a zatem jej zrozumienie wymaga zrozumienia wzajemnych stosunków między ludźmi; (2) że komunikacja polega na dzieleniu się znaczeniami, co wskazuje, że aby ludzie mogli się komunikować, muszą się zgodzić co do definicji terminów, którymi się posługują; (3) że komunikacja wiąże się z symbolami, choć gesty, dźwięki, litery, liczby i słowa mogą jedynie obrazować lub przybliżać myśl, którą mają przekazać³.

PROCES KOMUNIKACJI

Większość z nas zna zabawę w „głuchy telefon”, w której jedna osoba przekazuje szeptem pewien komunikat drugiej, ta następnej itd. Komunikat, który ostatnia osoba wypowie na głos, nieuchronnie różni się od pierwotnej treści. „Głuchy telefon” wskazuje na wiele złożonych zagadnień w procesie komunikacji. Zwracamy uwagę na trzy spośród nich w modelu procesu komunikacji, przedstawionym na rysunku 19-1: **kodowanie**, **szum** w kanale komunikacyjnym i **dekodowanie**.

Komunikacja odbywa się między nadawcą i odbiorcą. Może przepływać w jednym kierunku i na tym się kończyć. Albo też **komunikat (przekaz)** może wywołać odpowiedź – formalnie określaną jako sprzężenie zwrotne – od odbiorcy.

Komunikat:
zakodowana informacja przesyłana przez nadawcę do odbiorcy; zwany również przekazem

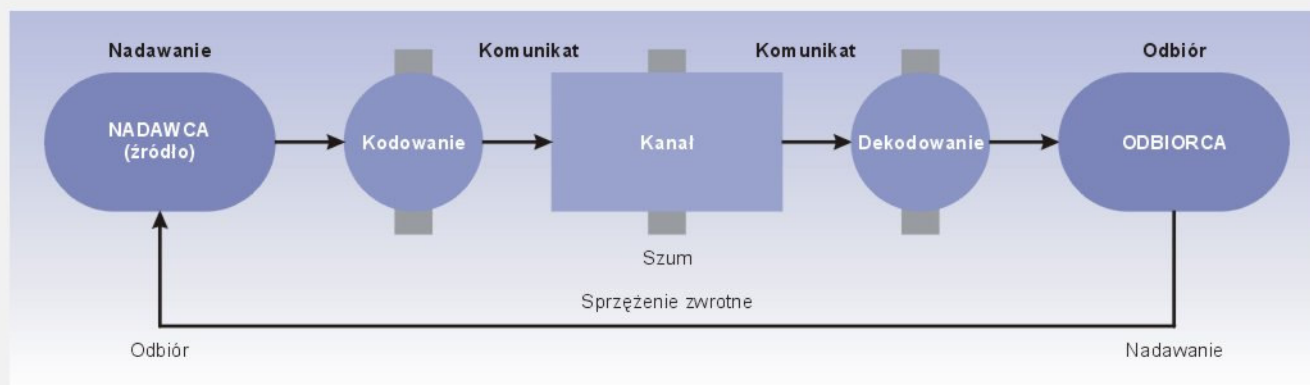
² F.E.X. Dance, *The Concept of Communication*, "Journal of Communication" 20, 1970, nr 2, s. 201–210.

³ L.W. Porter, K.H. Roberts, *Communication in Organizations*, w: *Handbook of Industrial Psychology*, pod red. M.D. Dunnetta, Wiley, Nowy Jork 1983, s. 1553–1589.

Nadawca:
osoba rozpoczynająca komunikację

Nadawca, czyli źródło komunikatu, rozpoczyna komunikację. W organizacji nadawcą jest osoba mająca informację oraz potrzebę albo chęć i cel jej przekazania innej osobie lub większej liczbie osób.

Rysunek 19-1 Model procesu komunikacji



Odbiorca:
osoba, której zmysły odbierają przekaz nadawcy

Odbiorcą jest osoba, której zmysły odbierają komunikat przekazany przez nadawcę. Liczba odbiorców może być duża, jak w przypadku okólnika przeznaczonego dla wszystkich członków organizacji. Odbiorca może też być tylko jeden, jak w przypadku prywatnej rozmowy z kolegą. Komunikat należy układać z myślą o stopniu przygotowania odbiorcy. Na przykład inżynier w firmie wytwarzającej mikrocostki, komunikując się z kimś z działu reklamy, powinien unikać posługiwania się wyrażeniami technicznymi. Podobnie, ten ktoś z działu reklamy może się przekonać, że inżynier nie rozumie komunikatu dotyczącego demografii klientów. **Jeżeli przekaz nie dociera do odbiorcy, komunikowanie się nie nastąpiło.** Sytuacji nie poprawi fakt, że przekaz dociera do odbiorcy, jeżeli jest dla niego niezrozumiały. Trzema czynnikami, mogącymi spowodować skuteczność czy nieskuteczność komunikacji, są: kodowanie, dekodowanie i szum.

Kodowanie:
przełożenie przez nadawcę informacji, która ma być przekazana, na symbole

KODOWANIE. **Kodowanie** polega na przełożeniu przez nadawcę informacji, która ma być przekazana, na wiele symboli. Kodowanie jest konieczne, ponieważ dana osoba może przekazać informację innej jedynie za pośrednictwem symboli. Celem kodowania jest komunikacja, zatem nadawca stara się zapewnić podobieństwo znaczeń, dobierając symbole, zazwyczaj w postaci wyrazów lub gestów, które jego zdaniem mają tę samą treść dla odbiorcy.

Brak podobieństwa znaczeń jest jedną z najczęstszych przyczyn nieporozumień lub niemożności komunikowania się. Na przykład w Bułgarii, niektórych regionach Indii oraz w Afryce Wschodniej poprzeczny ruch głowy od lewej do prawej i z powrotem oznacza „tak”, zaś jej schylenie od góry do dołu – „nie”. Goście, nie znający znaczenia tych symboli, mogą w rozmowach z mieszkańcami tych regionów mylnie rozumieć ich gesty albo sami wprowadzać ich w błąd.

Nieporozumienia mogą też wynikać z mniej widocznych różnic w znaczeniach. Jeden z autorów tej książki był świadkiem takiej pomyłki, gdy jego szef oznajmił, że wprowadzono w biurze nowy przepis: nie wolno przeprowadzać żadnych prywatnych rozmów telefonicznych, z wyjątkiem rozmów z maklerem giełdowym. Szef ten wyraźnie oczekiwał, że pracownicy potraktują komunikat jako rzecz oczywistą. W

rzeczywistości jednak niechęć spowodowana różnicą między wielkością dochodów szefa a pensjami pracowników (telefonowanie do maklera bez wystarczająco dużej gotówki do zainwestowania nie ma sensu) wywołała krytyczną reakcję na ten komunikat. Zabrakło podobieństwa znaczeń, ponieważ dla nadawcy i odbiorców „makler giełdowy” symbolizował coś innego.

Także gesty mogą być przedmiotem odmiennych interpretacji. W hałaśliwej fabryce robotnik może pokazać koledze, przeciągając dłonią po szyi w geście „podcinania gardła”, że chce, aby ten wyłączył maszynę. Podejście do policjanta i wykonanie takiego samego gestu mogłoby być przyjęte zupełnie inaczej. Nawet uniesienie brwi może oznaczać różne stany w zależności od okoliczności, na przykład zdziwienie w jednym wypadku, a niedowierzanie w innym.

Dekodowanie:

interpretacja i przełożenie komunikatu na zrozumiałą informację

DEKODOWANIE. Dekodowanie to proces, w którym odbiorca interpretuje komunikat i przekłada go na przydatną informację. Jest to proces dwuetapowy. Odbiorca musi najpierw odebrać komunikat, a następnie go zinterpretować⁴. Na dekodowanie mają wpływ: doświadczenia odbiorcy, jego ocena użytych symboli, oczekiwania (ludzie skłonni są słyszeć to, co pragną usłyszeć) i podobieństwo znaczeń. Ogólnie biorąc, **im ściślej dekodowanie przez odbiorcę odpowiada zamierzonemu przekazowi nadawcy, tym komunikacja jest skuteczniejsza**. Fizyczna bliskość może się z czasem przyczynić do wzrostu podobieństwa znaczeń zarówno dla nadawcy, jak i dla odbiorcy.

Szum:

wszystko, co wprowadza zamieszanie, zakłóca, ogranicza lub w inny sposób przeszkadza w komunikacji

Kanał:

środek (medium), za pośrednictwem którego następuje komunikacja między nadawcą a odbiorcą

SZUM. Szumem jest każdy czynnik, który zniekształca, powoduje zamieszanie albo w inny sposób przeszkadza komunikacji. Szum może powstawać w **kanale** komunikacji, czyli w środku przekazu (jakim jest powietrze dla głosu albo papier dla listu). Szum może być wewnętrzny (na przykład kiedy odbiorca nie zwraca uwagi na komunikat) albo zewnętrzny (na przykład kiedy komunikat ulega zniekształceniu przez inne dźwięki w otoczeniu). Szum może występować na każdym etapie procesu komunikowania się. Jest szczególnie kłopotliwy w fazie kodowania i dekodowania.

Pragnienie nadania sensu otrzymanemu komunikatowi może być tak silne, że odbiorca często dekoduje przekaz niejasny albo nawet bezsensowny w rozsądne stwierdzenie, całkowicie odmienne od pierwotnie zakodowanej treści. Na przykład niejasne instrukcje dotyczące sposobu wykonania określonego zadania mogą spowodować, że nowy pracownik, pragnąc zadowolić swojego kierownika, „słysz” inną, błędną instrukcję.

Skoro szum może utrudnić zrozumienie, kierownik powinien dążyć do jego ograniczenia do poziomu, na którym skuteczna komunikacja jest jeszcze możliwa. Męczące mogą być próby dosłyszenia pracowników mówiących cicho przy hałaśliwej linii montażowej albo prowadzenie rozmowy przez telefon przy ciągłych zakłóceniach na linii. Takie stany, jak głód, ból czy zmęczenie, można także traktować jako pewnego rodzaju szum, utrudniający komunikowanie się. Oczywiście, sytuację pogarsza komunikat, który już od początku jest niepotrzebnie skomplikowany czy niejasny. Jednak nawet w środowisku, gdzie występuje duże natężenie szumu, można przekazać komunikat sformułowany w bardzo prosty sposób („Wyłącz to radio!”).

⁴ L.L. Smeltzer, J.L. Waltman, *Managerial Communication: A Strategic Approach*, Wiley, Nowy Jork 1984, s. 4, 5, 41.

USPRAWNIANIE PROCESÓW KOMUNIKACJI

Różnice między skuteczną i nieskuteczną komunikacją można sprowadzić do tego, w jaki sposób zainteresowane strony radzą sobie z czterema przeszkodami w procesie komunikacji: różnicami w postrzeganiu, emocjami, niezgodnością komunikatów werbalnych i niewerbalnych oraz brakiem wzajemnego zaufania między stronami⁵.

RÓŻNICE W POSTRZEGANIU

Jest to jedna z najczęstszych przeszkód w komunikowaniu się. Ludzie o odmiennej wiedzy i odmiennych doświadczeniach często inaczej postrzegają to samo zjawisko. Wyobraźmy sobie, że nowy mistrz chwali montażystę za wydajną i jakościowo dobrą pracę. Mistrz naprawdę docenia wysiłki robotnika, a jednocześnie chce zachęcić innych, aby poszli za jego przykładem. Jednakże inni pracownicy przy linii montażowej mogą uważać, że wyróżnienie tego pracownika świadczy o jego „podlizywaniu się szefowi”. Mogą więc zareagować, dokuczając mu albo demonstrując jawną wrogość. Indywidualne sposoby postrzegania tego samego komunikatu mogą być całkowicie odmienne.

Często różnice w indywidualnym postrzeganiu ściśle się wiążą z różnicami językowymi. Aby można było należycie przekazać komunikat, użyte słowa muszą oznaczać to samo i dla nadawcy, i dla odbiorcy. Przypuśćmy, że do różnych działów firmy dociera notatka, informująca, że należy „w krótkim czasie” przygotować nowy wyrób. Dla ludzi w dziale badawczo-rozwojowym „krótki czas” może oznaczać dwa lub trzy lata. Dla ludzi w dziale finansowym „krótki czas” mógłby oznaczać trzy do sześciu miesięcy, zaś dział sprzedaży mógłby uważać, że „krótki czas” to kilka tygodni. Skoro poszczególnym wyrazom można nadać tak wiele znaczeń (500 najczęściej używanych wyrazów w języku angielskim ma średnio po 28 definicji⁶), należy poświęcać dużą uwagę temu, aby odbiorca odebrał komunikat zamierzony przez nadawcę.

Różnice w postrzeganiu mogą też wynikać z różnicy płci. Różnice w komunikowaniu się i jego style były w ostatnim dziesięcioleciu przedmiotem wielu badań. Wykazały one, że mężczyźni i kobiety w kulturze amerykańskiej stosują odmienne style mówienia i na ogół we wzajemnych rozmowach odgrywają odmienne role. Różnice takie mogą prowadzić do nieporozumień i konfliktów. Lingwista Robin Lakoff z Uniwersytetu Kalifornii zauważył, że kobiety, mówiące bez ogródek w sposób wyrażający pewność siebie, mogą być krytykowane jako „niekobiecy” zarówno przez mężczyzn, jak i przez kobiety. Z drugiej strony, kobiety przyjmujące bardziej tradycyjny styl i rolę, czyli wyrażające swoje opinie w sposób mniej stanowczy i wkładające więcej wysiłku, aby przyciągnąć uwagę innych, mogą być lekceważone jako osoby o niewielkiej inteligencji lub takie, których nie warto poważnie traktować. We wzajemnym rozumieniu się ludzi w organizacjach różnice płci i kultur nadal będą odgrywać poważną rolę⁷.



⁵ C.G. Pearce, R. Figgins, S.P. Golen, *Principles of Business Communication; Theory, Application, and Technology*, John Wiley, Nowy Jork 1984, s. 526, 518.

⁶ Tamże, s. 524.

⁷ S. Caudron, *Training Ensures Success Overseas*, „Personnel Journal”, grudzień 1991, s. 29.

PRZEWYCIĘŻANIE RÓŻNIC W POSTRZEGANIU

Aby przezwyciężyć różnice w postrzeganiu i różnice językowe, należy tak formułować komunikat, żeby mogli go zrozumieć odbiorcy o różnych poglądach i doświadczeniach. Jeśli jest to tylko możliwe, powinniśmy dążyć do poznania życiowych doświadczeń tych osób, z którymi będziemy się komunikować. Empatia – umiejętność spojrzenia na sytuację z punktu widzenia drugiej osoby – i opóźnianie reakcji do czasu, kiedy rozważymy istotne informacje, przyczynią się do ograniczenia niejednoznaczności. Kiedy przedmiot komunikacji jest niejasny, podstawowe znaczenie ma zadawanie pytań⁸.

Przy przezwyciężaniu różnic językowych szczególnie przydatne jest zwrócenie się do odbiorcy, aby potwierdził lub powtórzył w innych słowach główne treści komunikatu. Jeżeli wszyscy członkowie organizacji bądź grupy będą mieć do czynienia z nową terminologią, warto zorganizować kurs szkoleniowy dotyczący nowej dziedziny. Można zachęcać odbiorców do zadawania pytań i do szukania wyjaśnień⁹.

Warto też zwrócić uwagę na rozmaite sposoby formułowania komunikatu. Niekiedy nawet drobna zmiana ujęcia może przynieść korzystne skutki. Jeżeli na przykład zastępujemy niepopularny system normatywów sprzedaży nowym systemem, w którym realizacja planowanych obrotów jest tylko jednym ze stosowanych mierników wydajności pracy, lepiej będzie unikać wyrazu „normatyw” ze względu na negatywne skojarzenia ze starym systemem.

Także pozornie proste zmiany w fizycznym otoczeniu w biurze mogą sprzyjać wzajemnym stosunkom i nowym sposobom postrzegania otoczenia. Kiedy menedżerowie World Book chcieli przenieść biura firmy z dotychczasowych ciasnych, ciemnych i przestarzałych pomieszczeń, zlecieli architektowi zaprojektowanie przestrzeni biurowej sprzyjającej komunikowaniu się i zdolnościom twórczym. Architekt nie tylko spełnił te wymagania, ale uzyskał jeszcze więcej dzięki nowatorskim sposobom wykorzystania przestrzeni. Dla każdego ze specjalistów stworzono odrębne pomieszczenia o powierzchni 2,4 × 2,4 m oddzielone za pomocą niskich ścianek, umożliwiających oświetlenie całego biura światłem naturalnym. Zbudowano też lokale do wspólnego wykorzystania, zachęcające do nieformalnych, przyjacielskich rozmów¹⁰.

REAKCJE EMOCJONALNE

Reakcje emocjonalne – gniew, miłość, postawa obronna, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie – wpływają na to, w jaki sposób rozumiemy cudze komunikaty i jak sami wpływamy na innych za pośrednictwem naszych komunikatów. Jeżeli na przykład czujemy się zagrożeni utratą władzy lub prestiżu, możemy stracić zdolność rozważenia treści otrzymywanych komunikatów, reagując w sposób defensywny lub agresywny.

Najlepszym sposobem radzenia sobie z emocjami jest uznanie ich za część procesu komunikacji i dążenie do ich zrozumienia, kiedy powodują trudności. Jeżeli pracownicy zachowują się agresywnie lub są ponurzy, kierownicy powinni z nimi rozmawiać o tym, co ich martwi, i zwracać baczną uwagę na to, co mówią. Kiedy kierownik zrozumie reakcje pracowników, być może uda mu się poprawić atmosferę przez zmianę własnego zachowania. Zanim nastąpi kryzys, kierownik może się starać przewidzieć emocjonalne reakcje pracowników i przygotować do radzenia sobie z tą

⁸ C.G. Pearce i in., jw., s. 522–523.

⁹ Tamże, s. 522, 524.

¹⁰ *Productivity Defined at World Book*, „Modern Office Technology”, marzec 1992, s. 20.

sytuacją. Powinien też sam się zastanawiać nad własnymi nastrojami i nad tym, jak mogą one wpłynąć na innych.

NIEZGODNOŚĆ KOMUNIKATÓW WERBALNYCH I NIEWERBALNYCH

Często wydaje się nam, że język mówiony i pisany jest głównym środkiem komunikacji. Jednakże na to, jak nadajemy i odbieramy komunikaty, duży wpływ wywierają czynniki pozawerbalne, takie jak ruchy ciała, ubiór, odległość od osoby, z którą rozmawiamy, postawa, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu i dotknięcia. Nawet przy tak prostym komunikacie, jak „dzień dobry”, możemy środkami pozawerbalnymi przekazać rozmaite znaczenia. Na przykład zajęty kierownik, który nie chce, aby mu przeszkadzano, odpowiada na pozdrowienie pracownika, nie podnosząc głowy znad tekstu, nad którym pracuje¹¹.

Kluczem do wyeliminowania niezgodności w komunikowaniu się jest zdanie sobie sprawy z istnienia fałszywych komunikatów i wystrzeganie się ich przekazywania. Gesty, ubiór, postawa, wyraz twarzy i inne wyraźne komunikaty pozawerbalne powinny być zgodne z treścią słów. Pomaga przy tym analizowanie pozawerbalnych komunikatów wysyłanych przez inne osoby i wykorzystanie tej wiedzy do naszego własnego postępowania z innymi.

BRAK ZAUFANIA

Ufność lub podejrzliwość wobec komunikatu jest w znacznym stopniu funkcją wiarygodności nadawcy w opinii odbiorcy. Wiarygodność nadawcy zależy od okoliczności, w jakich wysłał on komunikat. Na komunikowanie się wywiera wpływ historia wzajemnych stosunków roboczych. Jeżeli pracownik lub podwykonawca wielokrotnie spotkali się z niechęcią lub z niedotrzymywaniem obietnic ze strony kierownika, to skuteczność komunikatów tego ostatniego ulega erozji. Niekiedy fakt, że autorem komunikatu jest kierownik, zwiększa jego wiarygodność. Bywa jednak, że efekt jest odwrotny. Podstawowe znaczenie ma czas i miejsce wydarzenia.

Ogólnie biorąc, wiarygodność kierownika jest wtedy duża, kiedy inni uważają go za znającego się na rzeczy, godnego zaufania i szczerze troszczącego się o dobrobyt współpracowników¹². Wiarygodność jest wynikiem długotrwałego procesu, w którym inni dostrzegają uczciwość, bezstronność i dobre intencje danego człowieka. Nie ma wielu dróg na skróty prowadzących do stworzenia klimatu zaufania. Do wzajemnego porozumienia z ludźmi, z którymi się człowiek komunikuje, dochodzi jedynie w wyniku konsekwentnego postępowania w długim czasie.

KOMUNIKACJA W ORGANIZACJACH

Wszystkie omówione czynniki, dotyczące komunikowania się ludzi, odnoszą się także do komunikacji w organizacjach, gdzie również chodzi o przekazanie dokładnego komunikatu przez jedną osobę innej osobie lub wielu innym. Jednakże na skuteczność komunikacji w organizacjach wywiera wpływ kilka szczególnych czynników. Zwróćmy przy lekturze tego podrozdziału uwagę na związki między

¹¹ R. Buck, *The Communication of Emotion*, Guilford Press, Nowy Jork 1984.

¹² W.Ch. Redding, *The Corporate Manager's Guide to Better Communication*, Scott Foresman, Glenwood, Ill. 1984, s. 74–75.

struktura organizacyjna –
zob. rozdział 12

autorytet – zob. rozdział 13

projektowanie zadań – zob.
rozdział 13

komunikacją w organizacji a pojęciami omówionymi poprzednio, takimi jak struktura organizacyjna, autorytet i projektowanie zadań. Nie jest to przypadek. Laureat Nagrody Nobla, Herbert Simon, postawił tezę, którą od dawna przyjęli naukowcy z dziedziny zarządzania, że **organizacje są potrzebne, aby pomagać ludziom w komunikowaniu się**¹³. Otwarta, skuteczna komunikacja może przynosić organizacji poważne korzyści.

CZYNNIKI WYWIERAJĄCE WPŁYW NA KOMUNIKACJĘ W ORGANIZACJACH

Raymond V. Lesikar opisał cztery czynniki, od których zależy skuteczność komunikacji w organizacjach: formalne kanały komunikacji, struktura władzy w organizacji, specjalizacja zadań i to, co Lesikar określa jako „własność informacji”¹⁴.

Formalny kanał komunikacji:
środek komunikacji uznany
i zazwyczaj kontrolowany
przez kierowników

FORMALNE KANAŁY KOMUNIKACJI. **Formalny kanał komunikacji** jest to środek komunikacji uznany i zazwyczaj kontrolowany przez kierowników. Przykładami są: pisma okólne, notatki i sprawozdania oraz narady z pracownikami.

Formalne kanały komunikacyjne wpływają na skuteczność komunikacji na dwa sposoby. Po pierwsze, formalne kanały stają się coraz dłuższe w miarę ekspansji i rozbudowy organizacji. Na przykład zazwyczaj znacznie trudniej jest doprowadzić do skutecznej komunikacji w dużej organizacji handlu detalicznego z rozrzuconymi filiami niż w małym domu towarowym. Po drugie, formalne kanały komunikacji mogą utrudniać swobodny przepływ informacji między różnymi szczeblami organizacji. Na przykład robotnik pracujący przy linii montażowej zazwyczaj przekazuje informacje o występujących problemach swojemu brygadziście, a nie dyrektorowi zakładu. Mimo iż to ogólnie przyjęte ograniczenie kanałów komunikacyjnych ma swoje dobre strony (zapobiega m.in. zasypywaniu kierowników wyższych szczebli nadmiarem informacji), ma także wady (kierownicy nie uzyskują wszystkich informacji, które powinny do nich docierać).

Struktura władzy:
hierarchia sprawowania
władzy w organizacji

STRUKTURA WŁADZY. **Struktura władzy** w organizacji ma podobny wpływ na skuteczność komunikacji, jak formalne kanały komunikacji. Od pozycji zajmowanej w organizacji i od różnic w sprawowanej władzy zależy, kto z kim może się wygodnie komunikować. Treść oraz dokładność przekazywanej informacji również zależą od różnic w sprawowanej władzy. Na przykład rozmowa między prezesem firmy a pracownikiem biurowym może się charakteryzować nieco wymuszoną uprzejmością i sztywnością.

SPECJALIZACJA ZADAŃ. Specjalizacja zadań zazwyczaj ułatwia komunikację **w obrębie** zróżnicowanych grup. Członkowie tej samej grupy zazwyczaj posługują się takim samym żargonem, mają podobne horyzonty czasowe, cele, zadania i style osobiste. Natomiast komunikacja **między** silnie zróżnicowanymi grupami zazwyczaj jest utrudniona.

Własność informacji:
dysponowanie przez
niektóre osoby
szczególnymi informacjami
i wiedzą o swojej pracy

WŁASNOŚĆ INFORMACJI. Termin **własność informacji** oznacza, że poszczególne osoby mają szczególne informacje i wiedzę o swojej pracy. Na przykład laborant fotograficzny obmyślił szczególnie sprawny sposób wywoływania odbitek. Kierownik działu ma szczególnie skuteczny sposób rozwiązywania konfliktów między pracownikami. Przedstawiciel handlowy wie, kto podejmuje podstawowe decyzje u

¹³ H. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976.

¹⁴ R.V. Lesikar, *A General Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations*, w: *Organizational Behavior*, pod red. K. Davisa, McGraw-Hill, Nowy Jork 1977, s. 336–337.

głównych klientów. Takie informacje zapewniają osobom, które nimi dysponują, pewną władzę. Mogą działać skuteczniej niż ich koledzy. Wiele osób, które dysponują odpowiednimi umiejętnościami i wiadomościami, niechętnie się nimi dzieli z innymi. W efekcie w organizacji nie ma całkowicie otwartej komunikacji. Jednakże informacjami stanowiącymi własność można się także dzielić.

KOMUNIKACJA PIONOWA

Komunikacja pionowa:
komunikacja przebiegająca
w górę i w dół wzdłuż linii
podporządkowania

linie podporządkowania –
zob. rozdział 12

Komunikacja pionowa to komunikowanie się w górę i w dół wzdłuż linii podporządkowania w organizacji. Komunikacja w dół zaczyna się od naczelnego kierownictwa i przechodzi przez poszczególne szczeble kierownictwa aż do robotników i pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Komunikacja w dół służy głównie doradzaniu, informowaniu, nakazywaniu, instruowaniu i ocenie pracowników oraz powiadamianiu członków organizacji o celach organizacyjnych i polityce. Główną funkcją komunikacji w górę jest informowanie kierowników wyższych szczebli o tym, co się dzieje niżej. Tego rodzaju komunikaty obejmują sprawozdania, propozycje oraz prośby o pomoc lub decyzję¹⁵.

W niektórych firmach dodatkowym kanałem komunikacji w górę i w dół są „gorące linie”. Są one stosowane do różnych celów, ale wiele z nich służy do informowania kierownictwa o sytuacjach dotyczących pracowników, na przykład do składania skarg na molestowanie seksualne.

PROBLEMY KOMUNIKACJI PIONOWEJ. Komunikacja w dół zazwyczaj jest filtrowana, modyfikowana albo zatrzymywana na poszczególnych szczeblach, gdy kierownicy zastanawiają się, co przekazać swoim podwładnym. Podobnie komunikacja w górę ulega filtrowaniu, streszczaniu lub zmianie przez kierowników średniego szczebla, którzy uważają za swój obowiązek chronić swoich przełożonych przed nieistotnymi danymi, przekazywanymi z niższych szczebli¹⁶. Ponadto kierownicy średnich szczebli mogą nie przekazywać swoim przełożonym informacji, które stawiałyby ich samych w złym świetle. Tak więc komunikacja pionowa jest często – przynajmniej w części – niedokładna lub niepełna.

Lyman W. Porter i Karlene H. Roberts podkreślili znaczenie pionowej komunikacji w organizacjach. Z ich przeglądu badań prowadzonych na ten temat wynika, że w dwóch trzecich przypadków kierownik komunikuje się z ludźmi stojącymi od niego wyżej lub niżej w hierarchii organizacyjnej¹⁷. Z badań objętych ich przeglądem wynika też, że podobieństwo sposobu myślenia ludzi na wyższych i niższych stanowiskach sprzyja dokładności komunikacji pionowej. Natomiast dokładność ta ulega ograniczeniu w wyniku różnic w pozycji i władzy kierownika oraz pracownika, w wyniku dążenia pracownika do awansu i w wyniku braku wzajemnego zaufania między kierownikiem a pracownikiem.

Problemy w komunikacji w dół powstają, kiedy kierownicy nie przekazują podwładnym informacji potrzebnych do sprawnego wykonywania zadań. Kierownicy często zbyt optymistycznie oceniają dokładność i kompletność przekazywanych przez siebie komunikatów. W istocie niekiedy nie przekazują ważnych informacji (na przykład dotyczących wprowadzenia na wyższych szczeblach zmian w polityce organizacji) albo niewystarczająco instruują pracowników, w jaki sposób mają wykonywać swoje obowiązki. Taki brak komunikacji niekiedy jest zamierzony, na

¹⁵ K.N. Wexley, G.A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Irwin, Homewood, Ill. 1984, s. 80–83.

¹⁶ M.J. Glauser, *Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis*, „Human Relations” 37, 1984, nr 8, s. 613–643.

¹⁷ L.W. Porter, K.H. Roberts, jw., s. 1573–1574.

przykład kiedy kierownik umyślnie nie przekazuje informacji, aby uzależnić od siebie pracowników. Końcowym skutkiem niepełnej komunikacji w dół jest występowanie u pracowników poczucia niepewności, niedoinformowania lub bezsilności i niemożność należytego wykonywania zadań.

Jako przykład wadliwej komunikacji w dół posłużyć może sytuacja w stacjach obsługi samochodów firmy Sears, Roebuck & Co. – z pewnymi implikacjami etycznymi. Firma w 1992 r. została zasypana skargami klientów, których wprowadzano w błąd co do potrzebnych napraw samochodów. Jak się wydaje, przyczyną były podwyższone normy i wprowadzone zachęty mające na celu zwiększenie wydajności mechaników. W tamtym okresie firma przeżywała spadek obrotów i szukała sposobów ich podwyższenia. Niestety, skutkiem były błędne oceny sytuacji przez niektórych pracowników, a kierownictwo nie potrafiło oddzielić prawidłowej obsługi konserwacyjno remontowej od niepotrzebnych napraw. Sytuacja ta, w połączeniu z niezajomością rzeczy u klientów, doprowadziła do powstania ogromnej szarej strefy, którą można było bardzo rozmaicie interpretować¹⁸.

KOMUNIKACJA POZIOMA I NIEFORMALNA



Komunikacja pozioma: komunikacja między działami organizacji, przebiegająca raczej zgodnie z przepływem pracy niż z liniami podporządkowania, stanowiąca zatem bezpośredni kanał koordynacji i rozwiązywania problemów

Komunikacja pozioma zazwyczaj towarzyszy przepływowi pracy w organizacji. Występuje między członkami grup roboczych, między poszczególnymi grupami, między pracownikami różnych wydziałów i między pracownikami liniowymi i sztabowymi. Głównym celem komunikacji poziomej jest stworzenie bezpośredniego kanału służącego do koordynacji poziomej i do rozwiązywania problemów. W taki sposób unika się znacznie powolniejszej procedury przekazywania komunikatów wzdłuż linii podporządkowania¹⁹. Dodatkową korzyścią wynikającą z komunikacji poziomej jest to, że umożliwia ona członkom organizacji nawiązywanie stosunków z kolegami. Jak widzieliśmy, stosunki takie są istotnym warunkiem zadowolenia pracowników.

Znaczna część komunikacji poziomej poza liniami podporządkowania często odbywa się za wiedzą, zgodą i zachętą ze strony kierowników, rozumiejących, że komunikacja pozioma może zmniejszyć ich obciążenie komunikacyjne, a także ograniczyć niedokładności dzięki bezpośredniemu kontaktowi zainteresowanych osób.

Jedną z postaci **komunikacji nieformalnej**, nie mającej oficjalnej sankcji, jest sieć pogłosek. Składa się ona z kilku nieformalnych sieci informacyjnych, które nakładają się na siebie i przecinają w wielu punktach. Punktami tymi są dobrze poinformowane osoby, należące do więcej niż jednej sieci nieformalnej. Sieci pogłosek nie uwzględniają pozycji czy autorytetu i mogą łączyć członków organizacji w dowolnej kombinacji kierunków – poziomych, pionowych i skośnych. Jak powiada Keith Davis, sieć pogłosek „opłata dystrybutorzy z wodą, korytarze, stołówki i wszystkie inne miejsca, gdzie ludzie się gromadzą”²⁰.

Oprócz funkcji towarzyskich i informacyjnych, sieć pogłosek pełni pewne funkcje związane z pracą. Na przykład, chociaż trudno sprawować kontrolę nad siecią pogłosek, często funkcjonuje ona szybciej niż formalne kanały komunikacyjne. Kierownicy mogą z niej korzystać do rozpowszechniania informacji w postaci zamierzonych „przecieków” lub odpowiednio skierowanych uwag „tylko między nami dwoma”.

Komunikacja nieformalna: komunikacja w organizacji, nie mająca oficjalnej sankcji

¹⁸ L.Sh. Paine, *Managing for Organizational Integrity*, “Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1994, s. 107–108.

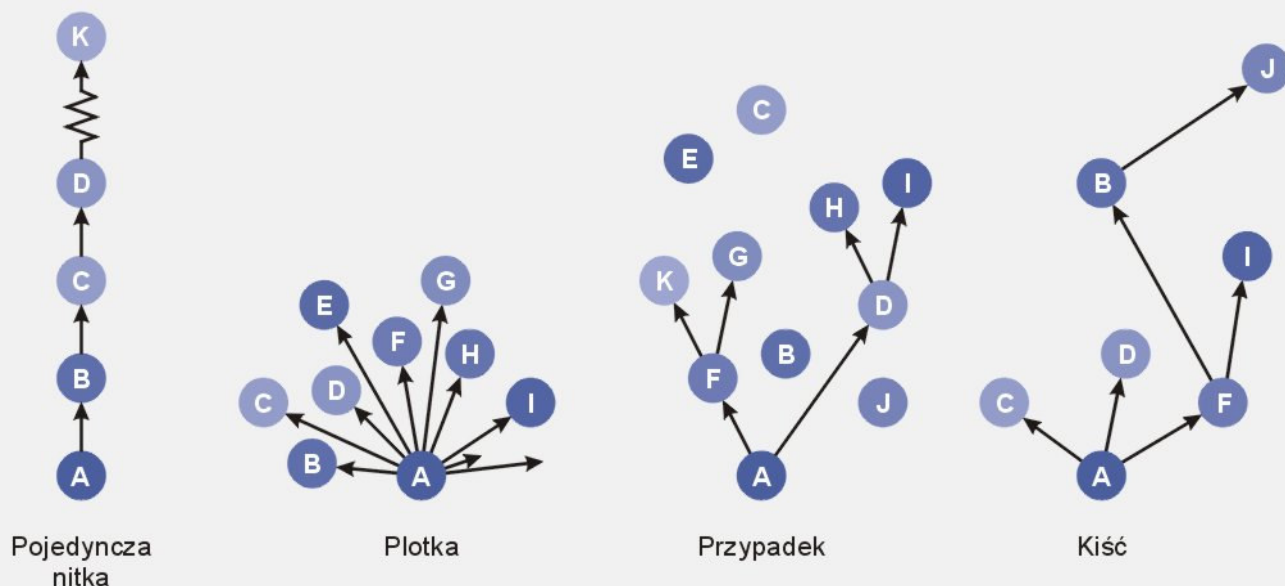
¹⁹ K.N. Wexley, G.A. Yukl, jw., s. 82–83.

²⁰ K. Davis, *Grapevine Communication Among Lower and Middle Managers*, “Personnel Journal” 48, 1969, nr 4, s. 269–272.

Łańcuchy pogłosek: rozmaite ścieżki rozchodzenia się nieformalnych komunikatów w organizacji; cztery ich rodzaje to: pojedyncza nitka, łańcuch typu „plotkarz”, łańcuch typu „przypadek”, łańcuch typu „kiść”

Davis wyróżnił cztery możliwe rodzaje **łańcuchów pogłosek**²¹ (zob. rysunek 19-2). W **łańcuchu o pojedynczej nitce** osoba A mówi coś osobie B, która powtarza osobie C i tak dalej. Taki łańcuch cechuje się najmniejszą dokładnością przekazywanych informacji. W łańcuchu typu „plotkarz” jedna osoba uzyskuje informację i przekazuje ją wszystkim innym. Tego rodzaju łańcuch często pojawia się wtedy, gdy informacja jest ciekawa, ale nie ma związku z pracą. W łańcuchu typu „przypadek” poszczególnym osobom jest obojętne, komu przekazują informację; mówią o niej przypadkowym osobom, które z kolei w przypadkowy sposób przekazują ją dalej. Taki łańcuch zazwyczaj występuje wtedy, gdy informacja jest w miarę interesująca, ale mało ważna. W łańcuchu typu „kiść” osoba A przekazuje informację kilku wybranym osobom; niektóre z nich przekazują ją dalej następnym wybranym osobom.

Rysunek 19-2 Rodzaje łańcuchów pogłosek



Źródło: K. Davis, *Management Communication and the Grapevine*, „Harvard Business Review” 31, 1953, nr 5.

Davis uważa, że „kiść” jest dominującym układem sieci pogłosek w organizacjach. Zazwyczaj tylko kilka osób, zwanych „łącznikami”, przekazuje uzyskane informacje, przy czym powtarzają je jedynie tym, którym ufają lub od których chcieliby coś uzyskać. Najczęściej przekazują informacje interesujące dla nich samych, wiążące się z pracą, a przede wszystkim aktualne.

KOMUNIKOWANIE SIĘ ORGANIZACJI Z OTOCZENIEM

Organizacje zwracają również szczególną uwagę na komunikaty przekazywane interesariuszom zewnętrznym, na przykład klientom. Włoski koncern chemiczny EniChem Polimeri wprowadził „program odpowiedzialnej troski”, mający na celu uświadomienie zarówno miejscowym społecznościom, wśród których działa, jak i

²¹ K. Davis, *Management Communication and the Grapevine*, jw., s. 43–49.

własnym pracownikom zainteresowania firmy ochroną środowiska. Program ten zapoczątkował wewnętrzny dialog z pracownikami i rozszerzył stosunki z otoczeniem po to, aby doprowadzić do większej świadomości zagadnień z zakresu ochrony środowiska²².

Korporacja Walta Disneya przekonała się, że nadmiar komunikacji może być równie szkodliwy jak jej niedostatek. Otwarcie EuroDisneylandu pod Paryżem zostało poprzedzone jedną z największych kampanii w historii środków przekazu. Zespół ds. promocji Disneya starał się przezwyciężyć ogromne różnice kulturowe występujące w Europie i odeprzeć zarzuty dotyczące niepożądanego amerykańskiego inwazji kulturalnej.

Kampania przed otwarciem EuroDisneylandu kosztowała dziesiątki milionów USD i obejmowała m.in. zwrot kosztów podróży wielu dziennikarzy. Artykuły w głównych gazetach i magazynach amerykańskich, jak również liczne publikacje europejskie, zapowiadały inaugurację parku rozrywki, którego budowa kosztowała 4 mld USD i który był położony na terenie 2 tys. ha. W dniu otwarcia korporacja utworzyła ośrodek prasowy o powierzchni ok. 2 tys. m², wydała 150 biuletynów prasowych w sześciu językach, rozdawała fotografie i 79-stronicowe broszury dla prasy. Niestety, program prasowy korporacji Disneya wywołał niemal tyle samo publikacji krytycznych, co pochwalnych, a przez europejskich dziennikarzy został uznany za zbyt natarciowy²³.

KORZYSTANIE Z UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKOWANIA SIĘ: NEGOCJOWANIE W CELU KIEROWANIA KONFLIKTAMI

Konflikt:
niezgodność co do podziału
deficytowych zasobów
albo sprzeczność celów,
wartości itd.; może
występować w skali
jednostek lub w skali
organizacji

Zarówno w życiu osobistym, jak i w działalności organizacyjnej musimy się zajmować **konfliktami**. Konflikty wiążą się ze sporami dotyczącymi podziału deficytowych zasobów albo wynikającymi ze sprzeczności celów, różnic pozycji, odmiennych wartości lub poglądów bądź osobowości. Wiele konfliktów, w które wchodzimy, wynika z przekazania innym naszych pragnień, potrzeb i wartości. Niekiedy komunikujemy się w jasny sposób, ale tamte osoby mają odmienne potrzeby. Niekiedy komunikujemy się w sposób niejasny i konflikt staje się wynikiem niezrozumienia nas przez inne osoby.

Negocjowanie:
korzystanie z umiejętności
porozumiewania się
do rozstrzygnięcia konfliktów
i osiągnięcia obustronnie
zadowolających wyników

Kierownicy w konfliktach z pracownikami mogą się, oczywiście, posługiwać dominacją i przymusem. Jednakże **negocjowanie** umożliwia pokierowanie konfliktami wszelkiego typu w sposób skuteczniejszy i prowadzący do obustronnego zadowolenia²⁴. Negocjacje są procesem, w którym wzajemne oddziaływanie dwóch stron za pośrednictwem rozmaitych kanałów komunikacji **zmierza do wspólnego rozwiązania konfliktu**.

Negocjowanie jest bardzo ważnym procesem komunikowania się. Stanowi część pracy każdego kierownika – jako jedna z ról interpersonalnych w kategoriach zaproponowanych przez Mintzberga. Negocjacje są zapewne najbardziej widoczne w stosunkach między kierownictwem a związkami zawodowymi. Poniżej podamy przykłady związane z takimi stosunkami istniejącymi obecnie w USA.

²² J. Glover, *Responsible Care is Vital. EniChem Addresses Its Poor Image*, "Chemical Week", lipiec 1993.

²³ K. Fawcett, *The (PR) Mouse That Roared – In Six Languages*, "Communication World", grudzień 1991.

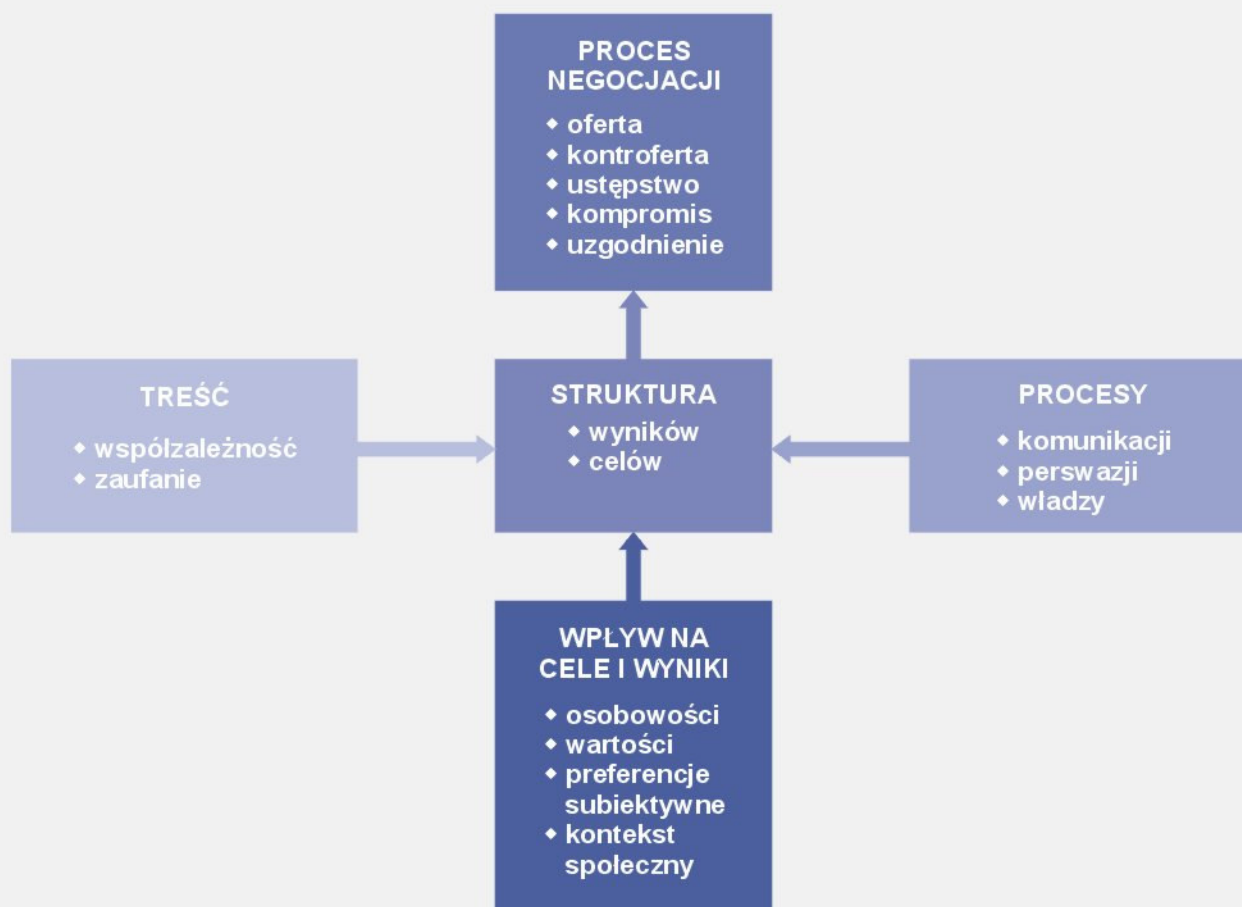
²⁴ Ten podrozdział jest oparty na książce R. Lewickiego i J. Litterera, *Negotiation and Negotiator*, Irwin, Homewood, Ill. 1985.

NEGOCJOWANIE W CELU POKIEROWANIA KONFLIKTAMI

W życiu codziennym występują niezliczone przykłady negocjacji. Negocjujemy z dealerem przy zakupie samochodu. Negocjujemy z przyjaciółmi co do wyboru rodzaju rozrywki. Negocjujemy z szefem co do godzin i warunków pracy. Menedżerowie najwyższych szczebli negocjują z analitykami z Wall Street co do przewidywanych zysków; z przywódcami związkowymi co do układów zbiorowych; z ludźmi zajmującymi się ochroną środowiska co do „najlepszego” sposobu zapobiegania zanieczyszczeniom lub usuwania ich; z pracownikami co do poszczególnych zadań. Według Lewickiego i Litterera wszystkie takie sytuacje negocjacyjne odznaczają się trzema cechami:

1. Występuje **sprzeczność interesów** między dwiema lub więcej stronami, co oznacza, że to, czego chce jedna strona, nie jest tym, czego chce druga.
2. Brakuje **stałego czy ustalonego zbioru reguł lub procedur** służących do rozstrzygnięcia konfliktu bądź też strony wolą postępować niezależnie od takiego zbioru i same wyszukują własne rozwiązanie konfliktu.

Rysunek 19-3 Istotne czynniki w negocjacjach



3. Strony, przynajmniej na początku, wolą **szukać porozumienia**, zamiast podjąć otwartą walkę prowadzącą do kapitulacji jednej ze stron, do trwałego zerwania wzajemnych stosunków albo do przedstawienia sporu władzy wyższej do rozstrzygnięcia.

Jak pokazano na rysunku 19-3, skuteczność negocjacji zależy od wielu czynników. Sam proces negocjacji – kolejne oferty i kontroferty, które uważamy za istotę negocjacji – zależy od: (1) tego, czy strony uważają, że ich interesy są wzajemnie zależne (nie ma znaczenia, czy tak jest rzeczywiście); (2) stopnia zaufania między stronami lub wzajemnej nieufności; (3) umiejętności każdej ze stron jasnego komunikowania się i nakłaniania lub zmuszania drugiej strony do przyjęcia jej punktu widzenia; (4) osobowości i uprzedzeń konkretnych uczestników; (5) celów i interesów stron.

Negocjowanie jest złożonym procesem komunikacyjnym, zwłaszcza gdy dana runda negocjacji jest tylko epizodem w długotrwałych stosunkach wzajemnych. Tak jest często w przypadku stosunków między kierownictwem a związkiem zawodowym. Kluczowym zagadnieniem dla negocjatora jest należyte przygotowanie się. Powinno ono obejmować zapoznanie się z przebiegiem sesji negocjacyjnych w przeszłości i wynegocjowanymi ustaleniami. Negocjator dużo ryzykuje, jeżeli postępuje tak, jak gdyby historia nie miała znaczenia dla drugiej strony. Ten splót wzajemnych stosunków i czasu jasno wynika z wytycznych prowadzenia negocjacji, zaproponowanych przez Reeda Richardsona (zob. tablica 19-2).

Tablica 19-2

Wytyczne dotyczące prowadzenia negocjacji

- *Ustal jasne cele* do każdego punktu negocjacji. Wyjaśnij sobie kontekst ustalania tych celów.
- *Nie spiesz się.*
- Jeżeli masz wątpliwości, *naradź się.*
- *Dobrze się przygotuj*, wykorzystując sprawdzone dane jako podstawę jasno określonych celów.
- Bądź *elastyczny* w swoim stanowisku.
- *Dowiedz się, jaka jest motywacja* drugiej strony.
- *Nie ugrzęźnij.* Jeżeli nie ma żadnego postępu w jakimś punkcie, przejdź do następnego i wróć do poprzedniego później. Staraj się utrzymać obustronne dążenie do porozumienia.
- Doceniaj znaczenie *zachowania twarzy* przez drugą stronę.
- Naucz się *cierpliwie słuchać.*
- Zdobywaj opinię *sprawiedliwego*, ale *stanowczego.*
- Panuj nad swoimi *emocjami.*
- Przy każdym posunięciu negocjacyjnym upewnij się, że znasz jego *powiązania* ze wszystkimi innymi posunięciami.
- *Oceń każde posunięcie* w świetle twoich celów.
- Zwracaj *ściśłą uwagę* na *sformułowania* każdego wynegocjowanego punktu.
- Pamiętaj, że negocjacje są z natury procesem *kompromisowym.*
- Naucz się *rozumieć* innych ludzi – może się to opłacić w trakcie negocjacji.
- Bierz pod uwagę *wpływ obecnych negocjacji na przyszłe.*

Źródło: Na podstawie R.C. Richardson, *Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1985, s. 168–169.

Zauważmy też, jak często z tych wytycznych wynika przydatność planowania (rozdział 10). Strategie organizacji i plany funkcjonalne służą jako normy i progi, wyznaczające granice tego, co negocjator powinien, a czego nie może robić.

TRWAŁOŚĆ WYNIKÓW NEGOCJACJI

Jest oczywiste, że kiedy dwie strony negocjują, aby rozwiązać konflikt, to każda z nich ma pewien pogląd na to, co chce uzyskać. Jest równie jasne, że kompetentni negocjatorzy są zainteresowani trwałością wyniku, który wspólnie ukształtowali. Jeżeli któraś ze stron (albo obydwie) zgodzi się na wynegocjowany wynik, którego potem żałuje albo który jej nie odpowiada, to istnieje powód do wznowienia negocjacji, często z wrogich pozycji. Jeżeli jednak wynegocjowany wynik wytrzyma próbę czasu, to jest **wynikiem trwałym**. Trwałość nie jest jedyną cechą skutecznych negocjacji, ale jest cechą konieczną.

Proces integracyjny:
proces negocjacji,
w którym istnieją
zachęcające perspektywy
osiągnięcia korzyści
przez obie strony;
znany też jako *sytuacja
wygranej–wygranej*

Linda Putnam wyróżniła dwa podstawowe rodzaje procesów negocjacyjnych, różniących się z punktu widzenia szans na trwałość²⁵. **Proces integracyjny** to proces, w którym perspektywy osiągnięcia korzyści przez obie strony są zachęcające. Często określa się to jako **sytuację wygranej–wygranej**. Procesy integracyjne – to znaczy takie, w których strony starają się godzić wzajemne interesy – charakteryzują się otwartym, empatycznym komunikowaniem się.

Proces rozdzielczy (dystrybutywny):
proces negocjacji,
w którym każda ze stron
dąży do osiągnięcia
maksymalnej korzyści,
zmuszając drugą stronę do
poniesienia maksymalnych
strat; znany też jako
*sytuacja wygranej–
przegranej* albo jako
gra z sumą zerową

Proces rozdzielczy (dystrybutywny) to proces, w którym każda ze stron dąży do maksymalizacji własnych korzyści i stara się spowodować, aby druga strona poniosła maksymalną stratę. Często nazywa się to **sytuacją wygranej–przegranej**. Inną jej nazwa to **gra z sumą zerową**, co oznacza, że to, co jedna strona zyskuje, druga traci, a suma zysków i strat obu stron wynosi zero. Putnam wskazuje, że takie procesy rozdzielcze są procesami spornymi i nietrwałymi, które często mogą się samoczynnie przedłużać.

Linda Putnam twierdzi, że w każdych negocjacjach występują zarówno procesy integracyjne, jak i rozdzielcze. Nie jest więc tak, że negocjatorzy wybierają jeden albo drugi rodzaj procesu. W negocjacjach występuje na ogół jakaś kombinacja obydwu tych rodzajów. Putnam uważa to za zdrowe, bo każdy z negocjatorów może dzięki temu komunikować się w sposób, który chroni jego własne interesy²⁶. Sztuka polega, oczywiście, na tym, żeby nie doprowadzić do destabilizacji całego procesu.

Niekiedy istnieją powody ku temu, aby negocjator postępował w sposób integracyjny, dobrowolnie dzieląc się informacjami i zachęcając do tego samego drugą stronę. Często wiąże się to z historią wzajemnych stosunków w przeszłości. Jeżeli negocjatorzy budowali zaufanie, ujawniając niegdyś informacje traktowane przez obydwie strony jako poufne, i jeżeli negocjacje w przeszłości doprowadzały do wyników zadowalających obie strony, to można się spodziewać, że w przyszłości negocjatorzy będą coraz chętniej wymieniać informacje. Jedną z dziedzin, gdzie to może występować, jest dyplomacja międzynarodowa. W miarę poprawiania się z biegiem lat stosunków między USA a byłym ZSRR następował powolny, ale skuteczny postęp w rozmowach rozbrojeniowych m.in. dzięki temu, że obie strony coraz wyraźniej przedstawiały własne punkty widzenia, niepokoje i potrzeby²⁷.

Wydarzenia zachodzące w innych relacjach występujących w otoczeniu prowadzonych negocjacji mogą także skłaniać negocjatorów do ujawniania coraz większej liczby informacji i do postępowania integratywnego. Przykładem jest podział American Telephone & Telegraph (AT&T) na początku lat osiemdziesiątych. Chociaż wielu dziennikarzy twierdziło – i nadal twierdzi – że rząd federalny USA podzielił AT&T, wiele informacji z rozmaitych źródeł świadczy o tym, że to ówczesny

²⁵ L. Putnam, *Reframing Integrative and Distributive Bargaining: A Process Perspective*, w: *Research on Negotiations in Organizations*, pod red. B. Shepparda, M. Bazermana i R. Lewickiego, JAI Press, Greenwich, CT, 1990, t. 2, s. 3–5.

²⁶ Tamże, s. 10.

²⁷ M. Beschloss, S. Talbot, *At the Highest Levels: The Inside Story of the Cold War*, Little, Brown, Boston 1993.

przewodniczący rady nadzorczej AT&T Charles Brown przełamał impas między AT&T a Departamentem Sprawiedliwości USA, proponując dobrowolny plan podziału koncernu. Negocjatorom Browna z urzędnikami Departamentu Sprawiedliwości towarzyszyło kilka sytuacji powodujących, że pojawił się właściwy moment na integracyjne posunięcie Browna. Gabinet prezydenta Reagana nie miał w tej sprawie jednolitego zdania. Nowi konkurenci zdobywali coraz większe udziały w rynkach zdominowanych od dawna przez AT&T. Poszczególne grupy w kierownictwie AT&T naciskały na zmianę stosowanych przez koncern sposobów konkutowania²⁸. Jednocześnie urzędnicy Departamentu Sprawiedliwości podobno pragnęli poprawić swoją własną pozycję w administracji Reagana. W tych okolicznościach proces integracyjny był właśnie stosowny.

Niekiedy jednak negocjator ma powody, aby wybrać rozdzielczy sposób postępowania i wybiórczo udzielać informacji drugiej stronie. Jednym z powodów mogą być niepewne perspektywy wzajemnych związków w przyszłości. Dotyczy to na przykład dyplomacji międzynarodowej. Za każdym razem, kiedy w danym kraju następuje zmiana rządu, urzędnicy innych rządów mają powody, aby zachować ostrożność i odpowiednio chronić informacje. W 1993 r. w parlamencie kanadyjskim większość uzyskała Partia Liberalna²⁹, po wielu latach spędzonych w opozycji. Przywódca Partii Liberalnej i nowy premier, Jean Chretien, zaczął mówić o oficjalnym sprzeciwie kanadyjskim wobec Północnoamerykańskiego Układu Wolnego Handlu (NAFTA). Była to istotna zmiana w porównaniu z polityką oficjalnie przyjętą przez dwóch poprzednich premierów z Partii Konserwatywnej³⁰. Urzędnicy w administracji Clintona mieli więc powody do zastanawiania się, w jakim stopniu Chretien ma w tej sprawie mandat, jak długo pozostanie u władzy i jakie inne kwestie sporne między Kanadą a USA mogą ulec zaostreniu lub złagodzeniu. Krótko mówiąc, dla administracji Clintona powstała pokusa zajęcia rozdzielczego stanowiska w tej sprawie, nawet wobec tak lojalnego sprzymierzeńca jak Kanada. Zgodnie z modelem Putnam, jednocześnie występowały tu integracyjne i rozdzielcze procesy negocjacji.

STOSUNKI MIĘDZY ZWIĄZKIEM ZAWODOWYM A KIEROWNICTWEM

Trwałość w procesach negocjacyjnych jest przedmiotem poważnej troski przywódców związkowych i ich odpowiedników w kierownictwie firm, ponieważ zazwyczaj obie strony przewidują, że ich wzajemne powiązania będą istnieć przez nieokreślony czas. Jest przedmiotem troski także dlatego, że ogólnie biorąc od wielu dziesięcioleci w przemyśle amerykańskim trwałość była czymś nieosiągalnym w stosunkach między kierownictwem a związkami zawodowymi. Poniższe przykłady współczesnych stosunków między związkami a kierownictwem mogą dla Czytelnika stanowić próbkę komunikacyjnych trudności – na przykład wynikających z odmiennych poglądów i wartości – oraz okazji towarzyszących procesowi negocjacji.

NEGOCJACJE W KORPORACJI XEROX. Joseph W. Laymon, dyrektor korporacji do spraw stosunków pracowniczych, wprowadził nowy sposób negocjowania, którego się nauczył w trakcie studiów magisterskich z zakresu ekonomii i stosunków

²⁸ S. Coll, *The Deal of the Century: The Break-Up of AT&T*, Atheneum, Nowy Jork 1986; A. von Auw, *Heritage & Destiny, Reflections on the Bell System in Transition*, Praeger, Nowy Jork 1983.

²⁹ W Ameryce Północnej obowiązuje następujący podział orientacji politycznych: *liberałami* nazywa się socjalistów w sprawach gospodarczych i odcinających się od chrześcijaństwa w sprawach etyki, natomiast *konserwatystami* nazywa się zwolenników wolności gospodarczej (wolnego rynku) i trzymających się Dekalogu w sprawach etyki. (przyp. Czytelnika).

³⁰ A. Dowd, *Let's Just Say Yes to NAFTA*, "Fortune", 29 listopada 1993, s. 108-109.

pracowniczych na Uniwersytecie Wisconsin. Poprzednio korporacja co trzy lata prowadziła pertraktacje przez cztery miesiące, przy czym obie strony miały po 40 przedstawicieli, którzy „staczali pojedynki”³¹.

Wkrótce po rundzie negocjacji w 1989 r. Laymon zwrócił się do kierownictwa związku zawodowego z propozycją tworzenia mniejszych zespołów negocjacyjnych, organizowania kursów szkolenia dla negocjatorów zarówno ze strony zarządu korporacji, jak i związku, przeprowadzania analizy porównawczej najlepszych metod postępowania, odejścia od negocjowania na przyjętych z góry pozycjach; zaproponował także dyskusowanie uzgodnień oraz wdrażanie ich w wybranych fabrykach. Przedstawiciele związku i kierownictwa wzięli udział w 9-miesięcznym kursie, którego program obejmował statystykę, umiejętności interpersonalne, metody negocjowania, metody pomiaru jakości, doprowadzanie do zaangażowania pracowników i rozwiązywanie problemów.

W efekcie negocjacje w 1992 r. trwały jedynie 5 tygodni, bez konieczności ich kontynuowania w soboty i niedziele. Ponadto 4 tys. członków związku olbrzymią większością zatwierdziło wynegocjowany układ zbiorowy. Zamiast od 75 do 200 postulatów stawianych przez obydwie strony, firma wysunęła 7, zaś związek jedynie 12. Wyeliminowało to marnowanie wielu godzin na określenie uzasadnionych potrzeb obu stron.

NEGOCJACJE W GENERAL MOTORS. Latem 1993 r. negocjacje między kierownictwem GM a jego robotnikami były szczególnie ważne, ponieważ GM po prostu nie mógł sobie wówczas pozwolić na strajk. Tak więc powodzenie negocjacji między przywódcami UAW (związku zawodowego pracowników przemysłu samochodowego – United Auto Workers) a kierownictwem GM miało podstawowe znaczenie. Pierwszy zastępca prezesa GM, William E. Hoglund, powiedział: „Naszą największą troską jest uzyskanie kontraktu, który da nam okazję do dalszego doskonalenia naszej technologii i podnoszenia efektywności”³².

Głównymi problemami były: wielkość zatrudnienia, regulaminy pracy oraz ogólny poziom kosztów robocizny w zakładach montażowych i w wytwórniach, w których produkuje się 60% części montowanych do samochodów. Hoglund zauważył: „Związek w pełni rozumie sprawy ekonomiczne, dotyczące każdego z pracowników. Jest jasne, że robotnicy chcą, aby nie zmniejszać ich płac”.

Problem polegał na tym, że menedżerowie GM mieli wątpliwości, czy wyroby GM nadal będą konkurencyjne przy istniejącym poziomie płac. Pracownicy GM otrzymywali średnio 42,21 USD na godzinę (z uwzględnieniem świadczeń). Było to niemal dwukrotnie więcej niż zarabiali pracownicy u wielu dostawców części z zewnątrz. Negocjatorzy ze strony związku nie godzili się na obniżenie stawek płac. Przewodniczący UAW, Owen Bieber, powiedział: „Nie uważamy, żeby niższe płace stanowiły rozwiązanie problemu (...). Nie jest to mądre w społeczeństwie zmierzającym do podnoszenia swojego poziomu”³³.

Kierownictwo GM i przywódcy związkowi nie zgadzali się też co do liczebności pracowników. UAW żądał gwarancji zatrudnienia (a nawet gwarancji przyjmowania nowych pracowników na miejsca zwalniane przez odchodzących na emeryturę), zaś menedżerowie GM uważali za potrzebne zmniejszenie liczby pracowników, zwłaszcza w sytuacji coraz silniejszej konkurencji międzynarodowej. Chcieli zmniejszyć o mniej więcej jedną trzecią liczbę pracowników opłacanych według stawek godzinowych. Usprawnienie procesów produkcyjnych i zmniejszenie ich pracochłonności było jednak niezgodne z interesami pracowników. Jeżeli pracochłonność uległaby bowiem

³¹ M.A. Verespej, *Bargaining in Layman's Terms*, „Industry Week”, 15 lutego 1993, s. 18.

³² D. Cordtz, *Motown Showdown*, „Financial World”, 3 sierpnia 1993, s. 22–25.

³³ Tamże.

zmniejszeniu, oznaczałoby to, że potrzeba mniej pracowników, czyli konieczne jest przeprowadzenie dalszych redukcji.

NEGOCJACJE U FORDA. W odróżnieniu od tego, co się działo w innych wielkich firmach stojących wobec konieczności zmniejszania się (kurczenia się), menedżerowie Forda szybko zaprosili przedstawicieli UAW, aby omówić strategię. Wspólnie opracowali program przeszkolenia pracowników, by ułatwić jak największej liczbie zwalnianych pracowników Forda możliwie szybki powrót do działalności zawodowej. Ken Dickinson, dyrektor (z ramienia Forda) Ośrodka Szkoleniowego Ford–UAW, wyjaśnił: „Podeszliśmy do tego wstrząsu, myśląc o jednym: co takiego może zrobić związek zawodowy i firma, czego nigdy dotychczas nie robiono, a co by pomogło pracownikom podwyższyć swoje kwalifikacje i znaleźć zatrudnienie w innych dziedzinach?”³⁴.

Kierownictwo Forda zorganizowało w poszczególnych zakładach ośrodki szkoleniowe o szerokim zakresie i zainicjowało szkolenie według programów zmierzających do zapewnienia pracownikom umiejętności, które mogłyby być poszukiwane przez ewentualnych nowych pracodawców. Programy zapewniały biegłą znajomość języka angielskiego, wykształcenie ogólne na poziomie szkoły średniej i rozmaite umiejętności techniczne, takie jak spawanie, obsługiwanie komputerów i instalowanie telewizji kablowej.

Ponadto firma umożliwiała potencjalnym pracodawcom przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych z pracownikami Forda na terenie zakładów. W efekcie, w ciągu dwóch lat, dzięki współpracy Forda i UAW, nową pracę znalazło 80% zwalnianych pracowników.

Powyższe przykłady ilustrują procesy komunikacyjne, omawiane w tym rozdziale. Pokazują też, jakie powstają możliwości, kiedy strony, których wzajemne stosunki przez długie okresy były nie najlepsze, potrafią współpracować, by doprowadzić do zgodnych i trwałych wyników dzięki swoim umiejętnościom – i chęciom – komunikowania się.

Poza rok 2000

TECHNIKA I NOWE SPOSOBY KOMUNIKACJI

Istnieje uzasadniony powód, aby ten rozdział, poświęcony komunikacji i negocjacjom, znajdował się w tym właśnie miejscu, tzn. po omówieniu procesów planowania, organizowania i przewodzenia, a przed procesami kontrolowania. Zarówno menedżerowie, jak i naukowcy z dziedziny zarządzania od dawna uważają, że informacja jest jednym z głównych źródeł władzy i że procesy komunikacyjne są sposobem sprawowania kontroli nad tym, co się dzieje w organizacjach (mimo istnienia „organizacji nieformalnych”). Dopóki ważne informacje danej organizacji były przechowywane w centralnym systemie komputerowym, podlegającym służbom księgowości i finansów, dopóty kontrola informacyjna dzięki procesom komunikacji wydawała się możliwa. Wyszkolono kilka pokoleń kierowników średnich szczebli, aby podtrzymywali taką praktykę zarządzania.

Nowoczesna technika może to wszystko obalić. W wyniku świadomego wyboru, dokonanego przez menedżerów w wielu organizacjach, technika

³⁴ K. Morris, *Employee Retraining: Ford–UAW*, „Financial World”, 29 września 1992, s. 47.



informacyjna zmieniła sposoby komunikowania się ludzi. To z kolei zmieniło sposób kierowania wieloma organizacjami. Jednym z awangardowych instrumentów tej zmiany stał się komputer osobisty, nazwany przez Richarda Landhama „narzędziem radykalnej demokratyzacji”³⁵. Komputer osobisty przełamał panowanie centralnego systemu komputerowego (i związanych z nim służb funkcjonalnych) nad przepływem informacji w organizacjach.

Jedną z konsekwencji takiej decentralizacji informacji był związany z tym koniec panowania kierowników średniego szczebla nad komunikacją w korporacjach. Wielu kierowników średniego szczebla boleśnie odczuło tę zmianę organizacyjnych struktur władzy. Utracili bowiem swoje stanowiska, gdy ich korporacje przeprowadziły restrukturyzację i zmniejszyły się, aby sprostać konkurencji międzynarodowej.

Jeszcze większy wpływ na komunikację w organizacjach wywarło tworzenie sieci komputerowych. Komputer osobisty zapewnił większą władzę większej liczbie ludzi pracujących przy biurkach. Jednakże ludzie ci często pracowali w izolacji od innych użytkowników komputerów osobistych³⁶. Teraz jednak wiele nowych produktów komputerowych – m.in. oprogramowanie sieciowe, znane pod nazwą *groupware* – zaczęło stawiać tę praktykę pod znakiem zapytania, powodując zmiany układów komunikacyjnych w organizacjach. Jak powiada Linda Applegate: „Zamiast zarządzania danymi, w praktyce korzysta się z komputerów do zarządzania sieciami stosunków między ludźmi”³⁷. (Czytelnik powinien tu dostrzec coś znajomego w sposobie potraktowania przez nią wzajemnych stosunków!)

Jednym z rodzajów nowych możliwości technicznych jest poczta elektroniczna (e-mail). Użytkownicy poczty elektronicznej przesyłają sobie komunikaty za pomocą swoich komputerów. Poczta elektroniczna jest jednak raczej prywatnym kanałem komunikacyjnym w porównaniu z oprogramowaniem sieciowym, służącym jako połączenie tablicy ogłoszeń i narady, do której może się włączyć wielu kierowników i pracowników danej organizacji. Według informacji magazynu „Fortune”, w 1993 r. na rynku było ponad 300 rodzajów oprogramowania sieciowego³⁸.

- W znanym nowojorskim banku jeden z menedżerów skorzystał z oprogramowania sieciowego, aby zachęcać pracowników do zadawania pytań dotyczących plotek o redukcjach. Po zapewnieniu im anonimowości wielu z nich odpowiedziało, umożliwiając temu menedżerowi szybkie i powszechne zapewnienie ludzi, że plotki takie są bezpodstawne³⁹.
- W sieci MTV system oprogramowania sieciowego, łączący handlowców, umożliwił im dzielenie się pozornie odizolowanymi fragmentami informacji o posunięciach jednego z konkurentów. Jeden z uczestników sieci wspomina: „Nagle zaskoczyło; przejrzelśmy ich grę”⁴⁰. Bez takiego systemu ludzie ci mieliby trudności z dostrzeżeniem istoty strategii konkurenta.

³⁵ R. Landham, *The Extraordinary Convergence: Democracy, Technology, Theory, and the University Curriculum*, w: *The Politics of Liberal Education*, pod red. D. Glenna i B.H. Smitha, Duke University Press, Durham, N.C. 1992.

³⁶ J.R. Wilke, *Shop Talk: Computer Links Erode Hierarchical Nature of Workplace Culture*, „Wall Street Journal”, 9 grudnia 1993, s. A1, A7.

³⁷ Tamże, s. A7.

³⁸ D. Kirkpatrick, *Groupware Goes Boom*, „Fortune”, 29 grudnia 1993, s. 99–102, 106.

³⁹ J.R. Wilke, jw., s. A1.

⁴⁰ Tamże, s. A7.

- Personel biurowy firmy Price Waterhouse mimo presji czasu zdołał uzyskać kontrakt na doradztwo dzięki wykorzystaniu systemu oprogramowania sieciowego do opracowania oferty⁴¹. Ofertę opracowało w ciągu soboty i niedzieli czterech menedżerów, znajdujących się w trzech różnych stanach USA. Ich komputery były połączone w sieci. Inni menedżerowie analizowali opracowaną ofertę, uczestnicząc w tym, co jeden z autorów magazynu „Fortune” nazwał „dialogiem na ekranie”⁴².

Nie powinno się lekceważyć wyzwania stawianego przez sieci komputerowe. Mimo to wiele jeszcze można uzyskać przez bezpośrednie komunikowanie się z innymi ludźmi. Kiedy elektronicznie przesyła się komunikat, pozbawia się go ważnych pozawerbalnych znaczeń oraz intonacji głosu, omówionych w tym rozdziale⁴³. Poza tym dla wielu ludzi wyłączna własność informacji oznacza dysponowanie władzą. Aby jednak oprogramowanie sieciowe było skuteczne, potrzebne informacje muszą być dostępne w sieci.

Oprogramowanie sieciowe może też stawiać wyzwania organizacyjnym liniom podporządkowania. Przykładem tego są siły zbrojne. W bazie lotnictwa wojskowego USA Wright-Patterson w Fairborn w stanie Ohio, zdaniem jednego z oficerów, oprogramowanie sieciowe przynosi następujące skutki⁴⁴:

„Kiedy się jest przyłączonym do sieci, tak naprawdę stopień wojskowy nie ma znaczenia. Szeregowiec mógłby przekazać komunikat pułkownikowi. [Przed wprowadzeniem tego systemu sieciowego] sierżant nie miałby żadnego prostego sposobu podzielenia się swoimi pomysłami z pułkownikiem, poza oficjalnym złożeniem raportu o zgodę na zameldowanie się w jego biurze”.

Jednocześnie większa „widoczność”, poszczególnych ludzi w sieci grupowej daje im niespotykane dotychczas możliwości wyróżniania się.

Oprogramowanie sieciowe, podobnie jak komputery osobiste, jest kolejnym przykładem sprawy omówionej w rozdziale 1: kierownicy poruszają się w świecie, w którym istnieje wiele technicznych możliwości. Ich zadaniem jest przełożenie tych możliwości na działania mające znaczenie dla wszystkich ludzi w ich organizacjach.

PODSUMOWANIE

1. Powiązać procesy komunikacji z kierowniczymi procesami planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.

Komunikację możemy zdefiniować jako proces, w którym ludzie starają się dzielić swoimi koncepcjami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów. Proces komunikacji ma duże znaczenie dla kierowników, gdyż umożliwia im wykonywanie kierowniczych funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Czynność komunikowania się, zwłaszcza ustnie, zajmuje kierownikom znaczną część ich czasu pracy.

⁴¹ D. Kirkpatrick, jw., s. 100–101.

⁴² Tamże, s. 100.

⁴³ J.R. Wilke, jw., s. A7.

⁴⁴ Tamże.

2. Omówić główne elementy procesu komunikacji między ludźmi.

Głównymi elementami procesu komunikacji są: nadawca, kodowanie, komunikat, kanał, odbiorca, dekodowanie i szum. Kodowanie jest to proces, w którym nadawca przetwarza informację, którą chce przekazać, na odpowiednie symbole lub gesty. Dekodowanie jest to proces, w którym odbiorca interpretuje otrzymany przekaz i przetwarza na zrozumiałą informację. Jeżeli dekodowanie odpowiada kodowaniu przez nadawcę, komunikacja jest skuteczna. Przez szum rozumiemy wszystko to, co zakłóca komunikację.

3. Wyjaśnić wyzwania związane z procesami komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej.

Przeszkodami w komunikacji są takie czynniki, jak: różnice w postrzeganiu, różnice językowe, emocje, niezgodność przekazów werbalnych i pozawerbalnych oraz brak zaufania. Wiele tych przeszkód można przezwyciężyć, używając prostego, bezpośredniego języka, dążąc do empatii z odbiorcą, unikając czynników odwracających uwagę, zdając sobie sprawę z własnych emocji i zachowań pozawerbalnych oraz postępując uczciwie i wiarygodnie. Może się też przydać zachęcanie do informacji zwrotnych i powtarzanie przekazu.

4. Rozróżnić rozmaite sieci komunikacji.

Komunikacja pionowa jest to komunikacja przebiegająca w górę i w dół wzdłuż linii podporządkowania w organizacji. Komunikacja pozioma usprawnia koordynację i rozwiązywanie problemów oraz sprzyja poczuciu zadowolenia u pracowników. Komunikacja nieformalna odbywa się poza formalnymi kanałami w organizacji. Sieć pogłosek jest szczególnie szybkim i wszechobecnym rodzajem komunikacji nieformalnej.

5. Omówić różnice między integracyjnymi i rozdzielczymi procesami negocjacji.

Wszystkie umiejętności komunikowania się kierownika odgrywają rolę w negocjacjach, czyli w procesie przetargowym, który można stosować do rozwiązywania konfliktów dotyczących podziału deficytowych zasobów albo sporów wynikających ze sprzeczności celów i wartości. Trzema cechami sytuacji negocjacyjnej są: sprzeczność interesów, brak trwałego albo ustalonego zbioru reguł służących do rozstrzygania konfliktu, dążenie do poszukiwania rozwiązania zamiast podjęcia walki albo zerwania komunikacji. Negocjacje wymagają zatem pewnego stopnia wzajemnego zaufania i chęci komunikowania się.

Negocjacje mogą prowadzić w wyniku procesów integracyjnych do rozwiązań obustronnie korzystnych albo do rozwiązań korzystnych dla jednej strony w wyniku procesów rozdzielczych (dystrybutywnych). Zazwyczaj w negocjacjach występują obydwa rodzaje procesów, gdyż dla negocjujących stron mogą istnieć uzasadnione zachęty zarówno do dzielenia się informacjami, jak i do ukrywania ich.

6. Wyjaśnić wpływ nowej techniki komunikacyjnej na podejmowanie decyzji w organizacjach.

Nowe techniki komunikacyjne, nazywane zazwyczaj oprogramowaniem sieciowym, zwiększyły dokładność i szybkość komunikacji w organizacjach, a w konsekwencji – funkcjonowanie organizacji. Stały się też wyzwaniem dla tradycyjnych układów władzy.

PYTANIA KONTROLNE

1. Dlaczego skuteczna komunikacja jest tak istotna w kierowaniu?
2. Wymień i powiąż ze sobą główne elementy rozwiniętego modelu komunikacji.
3. Jakie są istotne względy przy wyborze odpowiedniego kanału do przekazania komunikatu?
4. Czym jest szum w systemie komunikacji?
5. Opisz najczęstsze przeszkody w skutecznym komunikowaniu się ludzi. W jaki sposób można je przezwyciężyć?
6. Jakie cztery czynniki mają wpływ na skuteczność komunikacji w organizacjach? W jaki sposób wywierają ten wpływ?
7. Jakie funkcje spełnia komunikacja pionowa? Co przeszkadza w dokładnej i pełnej komunikacji pionowej?
8. Jakie są funkcje sieci pogłosek? Dlaczego kierownicy niekiedy korzystają z sieci pogłosek do przekazywania informacji? Jaką postać mają niektóre łańcuchy pogłosek? Który z nich najczęściej występuje w organizacjach?
9. Jak można przezwyciężać przeszkody w komunikacji w organizacjach?
10. Jakie są kluczowe cechy sytuacji negocjacyjnej? Jak można wykorzystać negocjacje do rozstrzygnięcia konfliktów?
11. Dlaczego negocjatorzy w toku procesów przetargowych mają uzasadnione powody, by dzielić się informacjami bądź by zachowywać je dla siebie?
12. Jakie współczesne sytuacje są przykładami trwałych oraz nietrwałych wyników negocjacji? Co powoduje trwałość lub nietrwałość takich sytuacji?
13. Dlaczego oprogramowanie sieciowe zyska zapewne z czasem powszechne zastosowanie w organizacjach?
14. W jaki sposób oprogramowanie sieciowe może zmienić sposoby współpracy poszczególnych osób w organizacjach?
15. W jaki sposób oprogramowanie sieciowe mogłoby ułatwić życie Czytelnikowi jako studentowi wyższej uczelni?

KLUCZOWE TERMINY

Komunikacja	Struktura władzy
Komunikat	Własność informacji
Nadawca	Komunikacja pionowa
Odbiorca	Komunikacja pozioma
Kodowanie	Komunikacja nieformalna
Dekodowanie	Łańcuchy pogłosek
Szum	Konflikt
Kanał	Negocjowanie
Formalny kanał komunikacji	Proces integracyjny
	Proces rozdzielczy (dystrybutywny)

CZĘŚĆ SZÓSTA

KONTROLOWANIE

ROZDZIAŁ 20

SKUTECZNA KONTROLA

ROZDZIAŁ 21

KIEROWANIE OPERACJAMI

ROZDZIAŁ 22

SYSTEMY INFORMACYJNE



Kontrolowanie umożliwia kierownikom śledzenie skuteczności planowania, organizowania i przewodzenia oraz podejmowanie w razie potrzeby działań korygujących. Chociaż kontrolowanie jest ostatnią z czterech funkcji kierowniczych przedstawionych w rozdziale 1, z pewnością nie jest najmniej ważną. W rozdziale 20 przypatrujemy się procesowi kontroli i instrumentom kontroli finansowej. Następnie, w rozdziale 21, omawiamy operacje kontrolne, czyli przetwarzanie danych wejściowych w wyjściowe. W ostatnim rozdziale 22 przedstawiamy, w jaki sposób systemy informacyjne są przydatne w procesie kontrolowania.

SKUTECZNA KONTROLA

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1
wyjaśnić, dlaczego kierownicy uważają kontrolę za konieczną;
- 2
opisać etapy procesu kontroli;
- 3
omówić znaczenie kluczowych obszarów efektywności i strategicznych punktów kontroli przy projektowaniu skutecznych systemów kontroli;
- 4
wyjaśnić, dlaczego instrumenty kontroli finansowej są ważne dla kierowników;
- 5
wymienić niektóre przyczyny powszechnego stosowania budżetów;
- 6
omówić główne rodzaje ośrodków odpowiedzialności oraz związane z nimi kwestie planowania finansowego;
- 7
opisać proces opracowywania budżetów;
- 8
wyjaśnić, do czego służą rewizja zewnętrzna i rewizja wewnętrzna.

Organizacje posługują się procedurami kontrolnymi do upewnienia się, czy w zadowalającym stopniu osiągają cele i czy sprawnie wykorzystują zasoby. Wszystkie firmy muszą korzystać z procedur kontrolnych. W tym rozdziale przedstawiamy najpierw ogólny zarys procesu kontroli, a następnie omawiamy instrumenty kontroli finansowej.

ZNACZENIE KONTROLI

Kontrola:
proces zapewniający,
aby rzeczywiste działania
były zgodne z planowanymi

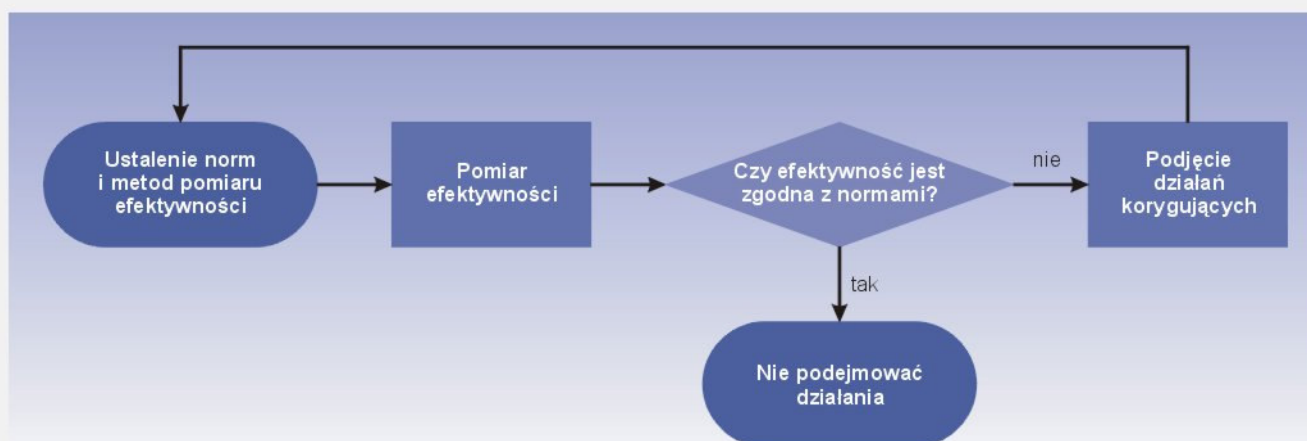
Według jednej z definicji **kontrola** kierownicza jest to proces zapewniający, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. W istocie, kontrola występuje powszechniej niż planowanie. Kontrola ułatwia kierownikom sprawdzanie skuteczności czynności planistycznych, organizacyjnych i przewodzenia. Zasadniczą częścią procesu kontroli jest podejmowanie w miarę potrzeby działań korygujących.

ETAPY PROCESU KONTROLI

Definicja zaproponowana przez Roberta J. Mocklera wskazuje na zasadnicze elementy procesu kontroli:

„Kontrola kierownicza jest to systematyczne działanie zmierzające do ustalenia norm efektywności przy planowaniu celów, do zaprojektowania systemów informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistych wyników z ustalonymi normami, stwierdzenia, czy występują jakieś odchylenia i do pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich działań potrzebnych do zapewnienia, aby wszelkie zasoby organizacji były najskuteczniej i najsprawniej wykorzystywane do osiągnięcia celów korporacji”¹.

Rysunek 20-1 Podstawowe etapy procesu kontroli



¹ R.J. Mockler, *The Management Control Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1984, s. 2.

Według definicji Mocklera proces kontroli dzieli się na cztery etapy, przedstawione na rysunku 20-1.

USTALENIE NORM I METOD POMIARU EFEKTYWNOŚCI. Najlepiej byłoby, aby już w procesie planowania formułowano cele w sposób jasny i pozwalający na ich pomiar oraz aby wyznaczano konkretne terminy. Jest to ważne z różnych powodów. Po pierwsze, ogólnikowo sformułowane cele, w rodzaju „podwyższyć umiejętności pracowników”, są jedynie pustymi hasłami aż do chwili, kiedy kierownicy określą, co rozumieją przez „podwyższenie”, co zamierzają zrobić, żeby taki cel osiągnąć – i kiedy. Po drugie, konkretnie sformułowane cele (na przykład „podnieść kwalifikacje pracowników przez organizowanie cotygodniowych seminariów na stanowisku pracy w mniej obciążonych miesiącach, czyli w marcu i październiku”) łatwiej ocenić pod względem ich dokładności i przydatności niż puste hasła. Wreszcie precyzyjnie sformułowane, wymierne cele są prostsze do przekazania innym i przełożenia na normy oraz metody służące do pomiaru efektywności. Ta łatwość przekazywania precyzyjnie sformułowanych celów ma szczególne znaczenie z punktu widzenia kontroli, ponieważ zazwyczaj ktoś inny planuje, a komuś innemu przydziela się rolę kontrolną².

W sektorach usługowych normy i pomiary mogą dotyczyć między innymi czasu oczekiwania klientów w kolejkach w banku, czasu oczekiwania na połączenie telefoniczne albo liczby nowych klientów pozyskanych dzięki ulepszonej kampanii reklamowej. W przedsiębiorstwie przemysłowym normy i pomiary mogą dotyczyć na przykład planowanych wielkości produkcji i sprzedaży, docelowego wskaźnika obecności w pracy, ilości wytwarzanych i powtórnie wykorzystywanych odpadów oraz wskaźników bezpieczeństwa pracy.

POMIAR EFEKTYWNOŚCI. Jak wszystkie elementy kontroli, pomiar jest procesem ustawicznym i powtarzalnym. Częstotliwość pomiaru zależy od rodzaju mierzonej działalności. W przedsiębiorstwie produkcyjnym można, na przykład ze względów bezpieczeństwa, w sposób ciągły mierzyć obecność cząsteczek określonego gazu w powietrzu, zaś postępy w osiąganiu długoterminowych celów rozwojowych korporacji mogą wymagać oceny ze strony naczelnego kierownictwa jedynie raz czy dwa razy w roku. Podobnie, od miejscowego koncesjodawcy firma McDonald's wymaga, aby w sposób ciągły sprawdzał czas oczekiwania przez klientów. Natomiast przedsiębiorstwa użyteczności publicznej są zobowiązane do składania sprawozdań odpowiednim władzom jedynie kilka razy w roku. Jednakże dobry kierownik unika zbyt długich odstępów czasu między kolejnymi pomiarami efektywności.

USTALANIE, CZY EFEKTYWNOŚĆ JEST ZGODNA Z NORMAMI. Pod wieloma względami jest to najłatwiejszy etap procesu kontroli. Zapewne w pierwszych dwóch etapach rozwiązano rozmaite złożone zagadnienia. Teraz chodzi o porównanie zmierzonych wyników z ustalonymi z góry celami lub normami. Jeżeli wykonanie odpowiada normom, kierownik może przyjąć, że „wszystko jest pod kontrolą”. Jak wynika z rysunku 20-1, nie musi czynnie wkraczać w działalność organizacji.

PODJĘCIE DZIAŁAŃ KORYGUJĄCYCH. Etap ten jest konieczny, jeżeli wyniki nie odpowiadają normom, a z analizy wynika, że trzeba interweniować. Działania korygujące mogą się wiązać ze zmianą jednego ze sposobów postępowania w organizacji lub ze zmianą większej ich liczby. Na przykład koncesjodawca może stwierdzić, że musi zatrudnić dodatkowych pracowników, aby wykonać ustaloną przez firmę McDonald's normę co najwyżej pięciominutowego oczekiwania. Z drugiej strony,

² V. Sathe, *The Controller's Role in Management*, "Organizational Dynamics" 11, zima 1983, nr 3, s. 31–48.

instrumenty kontrolne często wskazują na przyjęcie niewłaściwych (zbyt wysokich lub zbyt niskich) norm. W takich warunkach działania korygujące mogą polegać na zmianie przyjętych norm, a nie na zmianie w sposobach działania.

Na rysunku 20-1 wskazuje się też na inne ważne zagadnienie – mianowicie na to, że kontrola jest procesem dynamicznym. (Ponownie mamy tu do czynienia z czynnikiem czasu.) Jeżeli kierownik nie doprowadzi procesu kontroli aż do końca, to jedynie sprawdza na bieżąco przebieg działań, ale nie sprawuje nad nimi kontroli. Należy zawsze kłaść nacisk na opracowanie konstruktywnych sposobów doprowadzenia do zgodności wyników z normami, a nie ograniczać się do wykrywania powstałych niedociągnięć.

DLACZEGO KONTROLA JEST POTRZEBNA

Jednym z powodów, dla których kontrola jest potrzebna, jest to, że nawet najlepszy plan może zawieść. Kontrola pomaga też kierownikom sprawdzać zmiany zachodzące w otoczeniu oraz badać wywierany przez nie wpływ na postępy osiągane przez organizację. W świetle szybkiego tempa zmian zachodzących w otoczeniu organizacji w ostatnich latach (zob. część II) ten aspekt kontroli nabiera coraz większego znaczenia.

Według Freda G. Steingraber do najbardziej istotnych zmian w otoczeniu zalicza się: zmianę w istocie konkurencji; konieczność skracania cyklu od zamówienia do dostawy; znaczenie „dodawania wartości” (korzyści dodatkowych dla klienta) do wyrobów i usług jako sposobu na tworzenie popytu ze strony klientów; zmiany zachodzące w kulturze robotników i kulturze organizacji; narastająca konieczność delegowania uprawnień i przechodzenia do pracy zespołowej w organizacjach³.

delegowanie – zob.
rozdział 13

ABY TWORZYĆ WYŻSZĄ JAKOŚĆ. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) prowadzi do znacznych udoskonaleń w kontroli. Wykrywa się usterki w procesach i usprawnia te procesy, aby uniknąć błędów. Pracownicy są upoważnieni do sprawdzania i doskonalenia swojej pracy. TQM zmienia wiele postaw i sposobów doprowadzania do skutecznej kontroli.

TQM – zob. rozdział 8

ABY RADZIĆ SOBIE ZE ZMIANĄ. W otoczeniu każdej organizacji nieuchronnie zachodzą zmiany. Zmieniają się rynki. Konkurenci – często z różnych części świata – proponują nowe wyroby i usługi, przemawiające do wyobraźni klientów. Pojawiają się nowe materiały i techniki. Wprowadzane są lub zmieniane przepisy państwowe. Funkcja kontrolna pozwala menedżerom reagować na wynikające stąd zagrożenia i okazje, ułatwiając im wykrywanie zmian, które wywierają wpływ na wyroby lub usługi ich organizacji.

ABY PRZYSPIESZAĆ CYKLE. Inną sprawą jest dostrzeżenie zapotrzebowania klientów na lepsze wzory, wyższą jakość czy szybsze terminy dostaw, a inną – przyspieszenie cyklu projektowania i wdrażania nowych wyrobów i usług oraz dostarczania ich odbiorcom. Steingraber przewidywał, że w latach dziewięćdziesiątych normą będzie **szybkość**, a zwłaszcza szybkość w realizowaniu zamówień. Dzisiejsi klienci oczekują nie tylko szybkości, ale także wyrobów i usług odpowiadających indywidualnym życzeniom. Jak mówi Kazuo Morohoshi, szef tokijskiego centrum konstrukcyjnego Toyoty: „Nauczyliśmy się, że nie wystarczy uniwersalna produkcja masowa. W XXI w. trzeba będzie w większym stopniu zindywidualizować wyroby,

³ F.G. Steingraber, *Managing in the 1990s*, „Business Horizons”, styczeń-luty 1990; K. Ohmae, *Getting Back to Strategy*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień 1988, s. 149–156.

żeby bardziej odpowiadały szczególnym potrzebom”⁴. Alex Taylor III z magazynu „Fortune” przewiduje, że zwyciężą te firmy, które najskuteczniej skupią się na dostarczaniu określonych modeli wyrobów klientom w wąskich niszach.

ABY DODAWAĆ WARTOŚĆ. Szybkie cykle dostaw są jednym ze sposobów zdobycia przewagi konkurencyjnej. Innym jest tworzenie dodanej wartości, do czego zachęca japoński specjalista z zakresu zarządzania, Kenichi Ohmae. Ohmae przestrzega, że usiłowanie reagowania na każdy ruch konkurenta może być kosztowne i bezcelowe. Zamiast tego głównym celem organizacji powinno być „dodanie wartości” do jej wyrobów i usług, tak aby klienci woleli je kupować zamiast tego, co proponuje konkurencja⁵. Najczęściej taka dodana wartość oznacza ponadprzeciętną jakość, osiąganą dzięki procedurom kontrolnym stawiającym wysokie wymagania. Dawny przewodniczący koncernu Chryslera, Lee Iacocca, narzekał, że wyższą jakość przypisuje się samochodowi ze znakiem fabrycznym Mitsubishi niż ze znakiem Chryslera, mimo iż oba pojazdy są takie same i wytwarza się je na tej samej linii montażowej. Chrysler próbował dodać wartość, podwyższając jakość i wprowadzając dodatkowe elementy zwiększające bezpieczeństwo jazdy.

zarządzanie uczestniczące –
zob. rozdział 18

ABY UŁATWIĆ DELEGOWANIE I PRACĘ ZESPOŁOWĄ. Współczesna tendencja zmierzająca do zarządzania uczestniczącego zwiększa też potrzebę delegowania uprawnień decyzyjnych i zachęcania pracowników do pracy w zespołach. Oczywiście, nie zmniejsza to ostatecznej odpowiedzialności kierownika. Zmienia jednak istotę procesu kontroli.

W tradycyjnym systemie autokratycznym kierownik określał zarówno normy efektywności, jak i sposoby ich wykonania. W nowym systemie uczestniczącym kierownicy informują o normach, a następnie pozwalają poszczególnym pracownikom lub całym zespołom twórczo określać, jak rozwiązać niektóre problemy robocze. Proces kontrolny pozwala kierownikom śledzić postępy pracowników bez ograniczania ich pomysłowości czy zaangażowania w pracę.

Programy zespołowego zarządzania są powszechnie wprowadzane do wspólnych przedsięwzięć GM i Toyoty oraz Chryslera i Mitsubishi, podobnie jak starania o dostosowanie społecznych potrzeb pracowników do technologicznych wymagań sprawnej produkcji. W zakładach w Kalifornii prowadzonych wspólnie z Toyotą oraz w zakładach Saturn w stanie Tennessee GM posługuje się zarządzaniem zespołowym do restrukturyzacji systemu osiągania efektywności.

Podobnie AT&T wyznaje pogląd, że przemysłowe sposoby traktowania norm przez kierownictwo może prowadzić do konstruktywnego ich podwyższenia i do osiągania odpowiedniej efektywności. W dążeniu do zapewnienia wyższej konkurencyjności zakładów w Shreveport w stanie Luizjana na znacznie szerszą skalę międzynarodową AT&T w 1986 r. nie tylko udoskonalił podstawowe operacje produkcyjne, ale doprowadził też do zmiany sposobu postępowania kierownictwa w odniesieniu do efektywności działania, wdrożył system dostaw „dokładnie na czas” i bardziej rygorystyczne metody oceny jakości. W efekcie poprawiła się jakość, koszty produkcji uległy obniżeniu, a w odniesieniu do niektórych grup wyrobów wydajność pracy wzrosła dwukrotnie.

⁴ A. Taylor III, *Why Toyota Keeps Getting Better and Better*, „Fortune”, 19 listopada 1990, s. 66–79.

⁵ K. Ohmae, jw.

PROJEKTOWANIE SYSTEMÓW KONTROLI

System kontroli:
wieloetapowa procedura
stosowana w różnych
rodzajach działań
kontrolnych

Przy projektowaniu **systemów kontroli**, zapewniających w sposób terminowy i oszczędny dokładne informacje zwrotne oraz możliwych do przyjęcia przez członków organizacji, kierownicy natrafiają na rozmaite trudności. Większość tych trudności ma związek z decyzjami dotyczącymi tego, co należy kontrolować i jak często należy mierzyć osiągane postępy. Dążenie do kontrolowania zbyt wielu elementów operacji w przesadnie dokładny sposób może irytować i demoralizować pracowników, frustrować ich przełożonych i prowadzić do marnotrawienia cennego czasu, energii i pieniędzy. Ponadto menedżerowie mogą skupiać uwagę na łatwych do pomiaru czynnikach, jak na przykład na liczbie osób obsługiwanych w restauracji, z pominięciem czynników mniej wymiernych, jakim jest zadowolenie klientów z posiłków. Jednakże w długim czasie stopień zadowolenia z posiłków może mieć większe znaczenie niż liczba osób obsługiwanych w danym okresie. Można uniknąć większości takich problemów, przeprowadzając analizę wskazującą na **kluczowe obszary efektywności** i na **strategiczne punkty kontroli**.

OKREŚLENIE KLUCZOWYCH OBSZARÓW EFEKTYWNOŚCI

Kluczowe obszary efektywności:
te elementy jednostki lub organizacji, które muszą efektywnie funkcjonować, aby cała jednostka czy organizacja mogły osiągnąć sukces; zwane też kluczowymi obszarami wyników

Kluczowe obszary efektywności, zwane **kluczowymi obszarami wyników** (KOW), są to te elementy danej jednostki lub organizacji, które **muszą** efektywnie funkcjonować, aby cała jednostka czy organizacja mogły osiągnąć sukces. Zazwyczaj obszary te obejmują główne działania lub grupy pokrewnych działań występujących w całej organizacji albo jednostce. W tablicy 20-1 przedstawiono niektóre kluczowe obszary efektywności w produkcji, marketingu, gospodarce kadrowej oraz w finansach i księgowości. Określenie kluczowych obszarów efektywności ułatwia bardziej szczegółowe ustalanie systemów kontroli i norm.

Tablica 20-1

Normy stosowane w dziedzinach funkcjonalnych do oceny efektywności

PRODUKCJA	MARKETING	KADRY	FINANSE I KSIĘGOWOŚĆ
Jakość	Wielkość sprzedaży	Stosunki w pracy	Nakłady kapitałowe
Ilość	Koszty sprzedaży	Fluktuacja kadr	Zapasy
Koszty	Koszty reklamy	Nieobecność w pracy	Przepływy kapitałowe
Indywidualna wydajność pracy	Indywidualna efektywność handlowców		Płynność finansowa

Źródło: H.B. Pickle, R.L. Abrahamson, Small Business Management, Wiley, Nowy Jork 1990, s. 8.

We współczesnych organizacjach wiele KOW wykracza poza granice poszczególnych funkcji. Na przykład organizacja może wyznaczyć KOW dla zespołu zajmującego się obsługą klientów w kategoriach reakcji tych klientów na ankietę dotyczącą stopnia ich zadowolenia.

USTALANIE STRATEGICZNYCH PUNKTÓW KONTROLI

Strategiczne punkty kontroli:

krytyczne punkty w systemie, w których należy przeprowadzać na bieżąco kontrolę lub zbierać informacje

Oprócz kluczowych obszarów efektywności ważne jest też ustalenie w systemie punktów krytycznych, w których powinno się przeprowadzać na bieżąco kontrolę lub zbierać informacje. Dzięki wyznaczeniu takich **strategicznych punktów kontroli** można w znacznym stopniu ograniczyć ilość informacji, które należy zbierać i oceniać.

Najważniejszym i najpraktyczniejszym sposobem wyboru strategicznych punktów kontroli jest skupienie uwagi na najważniejszych elementach danej operacji. Zazwyczaj jedynie niewielki odsetek działań, zdarzeń czy osób w danej operacji powoduje większość kosztów lub problemów, którymi kierownicy muszą się zajmować. Na przykład 10% wyrobów danego producenta przynosi 60% wartości sprzedaży, 2% pracowników składa 80% skarg, w 20% komisariatów policji w mieście rejestruje się 70% popełnianych przestępstw.

Innym przydatnym sposobem jest identyfikacja miejsc, w których zachodzą zmiany w procesie. Na przykład w systemie realizacji zamówień klientów zmiana następuje wtedy, kiedy zamówienie przekształca się w fakturę, kiedy jednostka zapasu przekształca się w jednostkę towaru do wysyłki albo kiedy jednostka do wysyłki przekształca się w część ładunku ciężarówki. Największa możliwość popełnienia błędu pojawia się właśnie wtedy, kiedy zachodzą takie zmiany. Zazwyczaj zatem sprawdzanie punktów zmian jest skutecznym sposobem kontrolowania operacji.

INSTRUMENTY KONTROLI FINANSOWEJ

Menedżerowie stosują rozmaite metody i systemy kontroli w odniesieniu do różnych problemów oraz elementów ich organizacji. Te metody i systemy mają różną postać i są przeznaczone dla różnych grup. Szczególne znaczenie ma kontrola finansowa, gdyż pieniądze łatwo można liczyć i sprawdzać. W tym podrozdziale zaczynamy od omówienia sprawozdań finansowych, które umożliwiają poznanie efektywności organizacji i jej długookresowych perspektyw. Następnie omówimy metody kontroli budżetowej, które ułatwiają menedżerom sprawowanie kontroli nad zasobami finansowymi organizacji. Podrozdział zakończymy omówieniem rewizji, która służy do porównania wyników osiągniętych przez organizację z jej preliminarzami budżetowymi.

SPRAWOZDANIA FINANSOWE

Sprawozdanie finansowe: analiza w kategoriach pieniężnych przepływów dóbr lub usług do organizacji, wewnątrz niej i z niej na zewnątrz

Sprawozdania finansowe służą do śledzenia wartości pieniężnej dóbr i usług wpływających do organizacji i wypływających z niej. Umożliwiają one obserwowanie trzech głównych elementów sytuacji finansowej danej organizacji:

1. **płynności:** zdolności organizacji do przekształcania aktywów w gotówkę w celu pokrywania bieżących potrzeb i wywiązywania się ze zobowiązań finansowych;
2. **ogólnej kondycji finansowej:** długookresowej równowagi między zadłużeniem a kapitałem własnym (wartości aktywów po odjęciu zobowiązań);
3. **rentowności:** zdolności do systematycznego osiągania zysków w długich okresach.

Sprawozdania finansowe są powszechnie wykorzystywane przez menedżerów, akcjonariuszy, instytucje finansowe, analityków inwestycyjnych, związki zawodowe oraz innych interesariuszy do oceny efektywności organizacji. Na przykład menedżerowie porównują bieżące sprawozdania finansowe swojej organizacji z jej sprawozdaniami z przeszłości oraz ze sprawozdaniami konkurentów, mierząc w ten sposób skuteczność jej działalności w czasie. Przy dostatecznej ilości informacji mogą zaobserwować wystąpienie trendów wymagających podjęcia działań korygujących. Natomiast bankowcy i analitycy finansowi korzystają ze sprawozdań finansowych, aby stwierdzić, czy warto inwestować w daną firmę.

Istotne jest, aby pamiętać, że sprawozdania finansowe nie zawierają wszystkich ważnych informacji. Na przykład w sprawozdaniach finansowych rzadko kiedy znajdują wyraz najnowsze osiągnięcia techniczne lub naukowe. Podobnie nie znajdują w nich odbicia zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, na przykład ewolucja w upodobaniach klientów, chociaż mogą one mieć bardziej węzłowe znaczenie dla powodzenia organizacji niż jej efektywność finansowa.

W zależności od konkretnej organizacji, sprawozdania finansowe mogą obejmować poprzedni rok, poprzedni kwartał lub poprzedni miesiąc. Najpowszechniejszymi sprawozdaniami finansowymi, wykorzystywanymi przez duże i małe organizacje, są: bilanse, rachunki wyników i sprawozdania z przepływów środków pieniężnych⁶.

Bilans:
opis organizacji
w kategoriach jej
aktywów, zobowiązań
i wartości netto

BILANS. Bilans mówi nam: „Tak przedstawia się sytuacja finansowa tej organizacji **w określonym momencie**”. W naszym przykładowym bilansie przedstawionym w tablicy 20-2 moment ten jest podany w podtytule: „na dzień 31 grudnia 1994 r.”. Bilans jest „fotografią” z tego dnia.

W najprostszej postaci bilans opisuje firmę w kategoriach jej aktywów, zobowiązań i kapitału własnego (wartości netto). Aktywa firmy obejmują rozmaite tytuły, od gotówki w banku do niematerialnej wartości jej marki na rynku. Po lewej stronie bilansu wykazane są aktywa w malejącej kolejności płynności. Rozróżnia się aktywa bieżące i aktywa trwałe. **Aktywa bieżące** obejmują takie pozycje, jak gotówka, należności, zbywalne papiery wartościowe i zapasy – aktywa, które można przekształcić w gotówkę według możliwej do przewidzenia wartości we względnie krótkim okresie (zazwyczaj jednego roku). **Aktywa trwałe** wykazują pieniężną wartość maszyn, urządzeń, nieruchomości, patentów i innych pozycji, wykorzystywanych w ciągły sposób do wytwarzania wyrobów lub usług.

Zobowiązania także obejmują dwie grupy: zobowiązania bieżące i zobowiązania długoterminowe. **Zobowiązania bieżące** to długi, takie jak rachunki do zapłaty, pożyczki krótkoterminowe i zobowiązania podatkowe, które trzeba spłacić w bieżącym okresie fiskalnym. **Zobowiązania długoterminowe** obejmują długi hipoteczne, obligacje i inne długi, spłacane stopniowo. Kapitał własny firmy to różnica pozostająca po odjęciu sumy zobowiązań od sumy aktywów.

Powszechne zastosowanie komputerowych arkuszy kalkulacyjnych znacznie ułatwiło opracowanie bilansów. Ponadto utworzono pakiety programów komputerowych, przeznaczone do przetwarzania transakcji księgowych i do przygotowania wynikających z nich bilansów i innych sprawozdań finansowych.

Rachunek wyników:
podsumowanie
efektywności finansowej
organizacji w danym
okresie

RACHUNEK WYNIKÓW. Bilans obrazuje sytuację finansową przedsiębiorstwa w określonym **momencie**, zaś **rachunek wyników** przedstawia efektywność finansową w danym **okresie**. Rachunek wyników mówi nam zatem: „ile pieniędzy zarobiliśmy w tym okresie”, nie zaś „ile jesteśmy w tej chwili warci”.

⁶ D. Steinhoff, J.F. Burgess, *Small Business Management Fundamentals*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1989, rozdz. 7.

Tablica 20-2

Bilans

CHAPNER METALS		
Bilans zbiorczy na dzień 31 grudnia 1994 r.		
Aktywa (w tys. USD)		
Aktywa bieżące	950	
Środki pieniężne		50
Papiery wartościowe		350
Należności fakturowe		250
Zapasy		300
Aktywa trwałe	1250	
Grunty		50
Maszyny i urządzenia		1500
Pomniejszone o skumulowane odpisy amortyzacyjne		300
Inne aktywa		
Patenty i wartości niematerialne	70	
Aktywa razem	<u>2270</u>	
Pasywa (w tys. USD)		
Zobowiązania bieżące	600	
Zobowiązania fakturowe		475
Rezerwa na wydatki		125
Zobowiązania długoterminowe	600	
Zobowiązania razem	1200	
Kapitał własny (wartość majątku netto)	1070	
Zwykły kapitał akcyjny		850
Zysk nie podzielony		220
Pasywa razem	<u>2270</u>	

Źródło: L. Fahey, V.K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Company, 1986

Tablica 20-3

Rachunek wyników

CHAPNER METALS		
Rachunek wyników za rok kończący się 31 grudnia 1994 r. (w tys. USD)		
Sprzedaż brutto		4298
Pomniejszona o zwroty	798	
Sprzedaż netto		3500
Pomniejszona o koszty sprzedaży i operacyjne		
koszty wytworzenia	2775	
amortyzacja	100	
koszty sprzedaży i administracyjne	<u>75</u>	<u>2950</u>
Zysk operacyjny		550
Inne dochody		15
Dochód brutto		565
Pomniejszony o odsetki	<u>75</u>	
Dochód przed opodatkowaniem		490
Pomniejszony o podatki	<u>196</u>	
Dochód netto (po opodatkowaniu)		<u>294</u>

Rachunek wyników, taki jak przedstawiono w tablicy 20-3, zaczyna się od podania wielkości przychodów, czyli sprzedaży brutto. Następnie odejmuje się w nim wszystkie koszty związane z realizacją tej sprzedaży: koszt sprzedanych wyrobów, koszty administracyjne, podatki, oprocentowanie i inne wydatki operacyjne. To, co pozostaje, stanowi dochód netto, który można przeznaczyć na dywidendy dla akcjonariuszy lub zainwestować w przedsiębiorstwo. Wszyscy na tym skorzystają, jeżeli pracownicy rozumieją i znają rachunek wyników oraz inne sprawozdania finansowe.

Sprawozdanie z przepływów pieniężnych: podsumowanie efektywności finansowej organizacji, przedstawiające źródła jej środków pieniężnych czy funduszy w ciągu roku i określające, na co zostały wykorzystane; zwane też *sprawozdaniem o źródłach i wykorzystaniu funduszy*

SPRAWOZDANIA Z PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH. Oprócz powszechnie stosowanych bilansów i rachunków wyników wiele przedsiębiorstw opracowuje **sprawozdania z przepływów pieniężnych** lub **sprawozdania o źródłach i wykorzystaniu funduszy**. Sprawozdania takie zawierają informacje, skąd pochodzi gotówka lub fundusze uzyskane w ciągu roku (na przykład z działalności operacyjnej, ze zmniejszenia należności albo ze sprzedaży zapasów) oraz jak je wykorzystano (na przykład na zakup urządzeń, na wypłatę dywidend lub na zmniejszenie zobowiązań bieżących). Nie należy ich mylić z rachunkiem wyników. Sprawozdania z przepływów pieniężnych przedstawiają sposób wykorzystania pieniędzy, a nie wielkość osiągniętych zysków czy poniesionych strat.

METODY KONTROLI BUDŻETOWEJ

Budżet: oficjalny dokument określający w kategoriach ilościowych środki przeznaczone na planową działalność w ustalonym okresie

Budżety (preliminarze finansowe, plany finansowe) są to oficjalne dokumenty, przedstawiające wielkość zasobów przeznaczonych na wykonywanie planowych działań w poszczególnych okresach. Są one powszechnie stosowanymi instrumentami planowania i kontroli działań na każdym szczeblu w organizacji. Jest wiele przyczyn ich powszechnego stosowania.

Po pierwsze, budżety są wyrażane w kategoriach pieniężnych, stanowiących wspólny mianownik wielu różnych rodzajów działalności w organizacji – zatrudniania i szkolenia pracowników, zakupu urządzeń, produkcji, reklamy i sprzedaży. Po drugie, pieniężna postać budżetów oznacza, że można z nich bezpośrednio uzyskać informacje o jednym z głównych zasobów organizacji – kapitale – i o jednym z głównych jej celów – zysku. Firmy nastawione na zysk chętnie zatem z nich korzystają.

Po trzecie, budżety wyznaczają jasne i jednoznaczne normy efektywności w ustalonym okresie, zazwyczaj rocznym. W wyznaczonych terminach w tym czasie bezpośrednio porównuje się osiągane wyniki z preliminarzem. Łatwo można wykryć odchylenia i podjąć niezbędne działania.

Oprócz tego, że budżety są ważnym instrumentem kontroli, są też jednym z głównych sposobów koordynowania działalności organizacji. Wzajemne oddziaływania menedżerów i ich podwładnych w trakcie opracowania budżetu ułatwiają określenie zadań członków organizacji i ich integrację.

W tym podrozdziale omówimy rolę budżetów w systemie kontroli oraz sam proces ich sporządzania⁷.

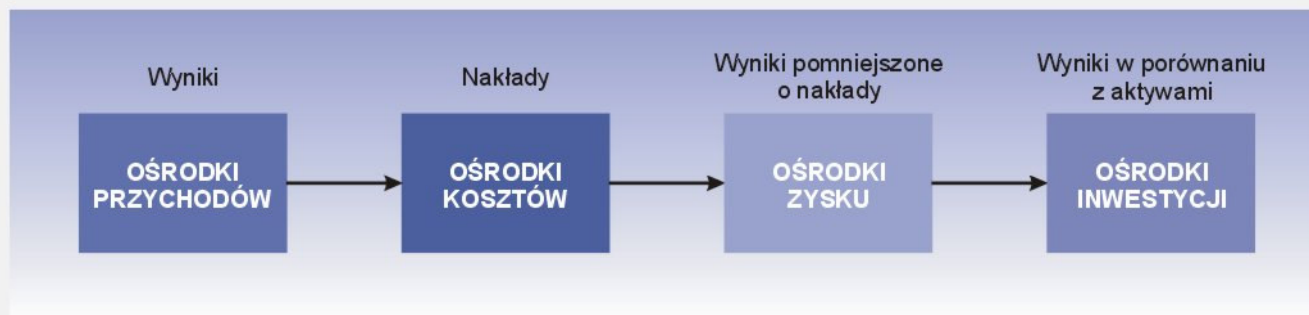
OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI

Systemy kontrolne można zaprojektować tak, aby kontrolować *funkcje* organizacji albo jej *zamierzenia*. Kontrola funkcji polega na upewnieniu się, czy określona

⁷ J.L. Smith, R.M. Keith, W.L. Stephens, *Accounting Principles*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1989, rozdz. 24.

działalność jest należycie wykonywana (na przykład produkcja lub sprzedaż). Kontrola zamierzenia polega na upewnianiu się, czy osiągnie się określony wynik końcowy (na przykład opracowanie nowego wyrobu albo zbudowanie nowego gmachu). Można posługiwać się budżetami w obydwu tych systemach; w naszym omówieniu skoncentrujemy się na wykorzystaniu preliminarzy budżetowych do kontroli funkcji przedstawionych na rysunku 20-2.

Rysunek 20-2 System budżetowej kontroli funkcji



Ośrodek odpowiedzialności: każdy wyodrębniony rodzaj działalności lub jednostka organizacyjna, której kierownik ponosi odpowiedzialność za wszystkie jej działania

Poszczególne jednostki organizacyjne lub funkcjonalne, na których czele stoją kierownicy odpowiedzialni za ich działalność, nazywamy **ośrodkami odpowiedzialności**. Każdy z ośrodków odpowiedzialności wykorzystuje zasoby (nakłady, koszty), aby coś wytworzyć (wyniki, przychody). Zazwyczaj odpowiedzialność ponoszą ośrodki przychodów, kosztów, zysku lub inwestycji (zob. rysunek 20-2). Zależy to na ogół od rodzaju działalności prowadzonej przez daną jednostkę organizacyjną oraz od sposobu mierzenia nakładów i wyników przez system kontroli. Omówimy tu pokrótce te ośrodki⁸.

Ośrodek przychodów: jednostka organizacyjna, której wyniki mierzy się w kategoriach pieniężnych, nie porównywanych bezpośrednio z nakładami

OŚRODKI PRZYCHODÓW. **Ośrodkami przychodów** są te jednostki organizacyjne, w których wyniki mierzy się w kategoriach pieniężnych, nie porównywanych bezpośrednio z kosztami nakładów. Przykładem takiej jednostki jest dział sprzedaży. Efektywności tego ośrodka nie mierzy się stopniem, w jakim przychód (w postaci sprzedaży) przekracza ponoszone przez niego koszty. Dla takiego ośrodka ustala się preliminarze w postaci normatywów sprzedaży, a następnie porównuje je z wielkością zamówień lub dokonanej sprzedaży. W taki sposób można uzyskać przydatny obraz efektywności poszczególnych handlowców i całego ośrodka.

Ośrodek kosztów: jednostka organizacyjna, na przykład dział: administracyjny, pomocniczy lub badawczy, której nakłady, ale nie wyniki, mierzy się w kategoriach pieniężnych; zwany też *ośrodkiem wydatków*

OŚRODKI KOSZTÓW. W systemie kontroli **ośrodków kosztów** mierzy się w kategoriach pieniężnych nakłady, ale nie wyniki. Przyczyną jest to, że nie oczekuje się od takich ośrodków uzyskiwania przychodów. Przykładami są działy konserwacyjno-remontowe, administracyjne, usługowe i badawcze. Preliminarze operacji takich ośrodków opracowuje się tylko po stronie nakładów.

Ośrodek zysku: jednostka organizacyjna, której efektywność mierzy się wielkością różnicy między przychodami a wydatkami

OŚRODKI ZYSKU. W **ośrodku zysku** mierzy się efektywność na podstawie liczbowej różnicy między przychodami (wynikami) a kosztami (nakładami). Stosuje się

⁸ Przedstawione omówienie budżetów oparto na książce R. Anthony'ego, J. Deardena, N.M. Bedforda, *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, Ill. 1984, zwłaszcza rozdz. 5, 6 i 7.

taką miarę do ustalenia, jakie ośrodek osiąga wyniki ekonomiczne i jak skutecznie działa jego kierownik. Ośrodek zysku tworzy się zawsze wtedy, kiedy nakłada się na jednostkę organizacyjną obowiązek osiągania zysku. W organizacji wielozakładowej, w której każdy z zakładów ponosi pełną odpowiedzialność za własną linię produktów, poszczególne zakłady uważa się za ośrodki zysku.

Ośrodek inwestycji:
jednostka organizacyjna,
w której mierzy się
nie tylko pieniężną wartość
nakładów i wyników,
ale także porównuje wartość
wyników z aktywami
wykorzystanymi
do ich uzyskania

OŚRODKI INWESTYCJI. W systemie kontroli **ośrodka inwestycji** mierzy się także wartość pieniężną nakładów i wyników, a ponadto porównuje wyniki z aktywami wykorzystanymi do ich uzyskania. Przyjmijmy na przykład, że na nowy szpital potrzebny jest kapitał w wysokości 20 mln USD (na grunty, budynki, wyposażenie i środki obrotowe). W pierwszym roku działania szpital wydaje 2 mln USD na płace i inne nakłady oraz uzyskuje 4 mln USD przychodów. Z dwóch powodów nie można uznać, że szpital osiągnął 2 mln USD dochodów. Po pierwsze, trzeba odliczyć amortyzację budynku i wyposażenia. Po drugie, kierownictwo powinno odliczyć wielkość oprocentowania, jaką dałoby się uzyskać, gdyby zainwestowano kapitał w inny sposób. Przy uwzględnieniu tych wszystkich czynników firma uzyskuje dokładniejszy obraz swojej rentowności. Menedżerowie mogą określić stopę zysku z inwestycji, a nie jedynie ilość wydawanych i uzyskiwanych pieniędzy.

PROCES OPRACOWANIA BUDŻETU

Proces opracowania budżetu zazwyczaj rozpoczyna się z chwilą, gdy kierownicy otrzymują od naczelnego kierownictwa firmy prognozy gospodarcze oraz cele dotyczące sprzedaży i zysków w nadchodzącym roku, wraz z określeniem terminów opracowania budżetów. Prognozy i cele określane przez naczelne kierownictwo stanowią wytyczne do opracowania budżetów przez kierowników niższych szczebli.

W niektórych organizacjach opracowuje się budżety metodą „z góry do dołu”. Są one narzucane przez menedżerów najwyższego szczebla bez konsultacji z kierownikami niższych szczebli lub z takimi konsultacjami prowadzonymi w ograniczonym stopniu. W większości jednak stosuje się proces projektowania budżetów metodą „z dołu do góry”: przynajmniej w początkowej fazie budżety są opracowywane przez tych, którzy będą musieli je realizować. Następnie budżety takie przedkłada się do zatwierdzenia przez kierowników wyższych szczebli.

Dla wielu organizacji projektowanie preliminarzy finansowych metodą „z dołu do góry” ma określone zalety. Po pierwsze, pracownicy dozoru i kierownicy działów niższego szczebla lepiej znają swoje potrzeby niż menedżerowie na szczycie hierarchii, mogą też rzeczowo przedstawiać szczegóły uzasadniające ich propozycje. Jest też mniej prawdopodobne, że przeoczą jakieś istotne czynniki lub ukryte niedopatrzenia, które mogłyby później przeszkodzić w realizacji budżetu. Istnieje też silniejsza motywacja dla kierowników do zaakceptowania i wykonania budżetów, do których opracowania się przyczynili. Wreszcie, zadowolenie i morale są zazwyczaj wyższe tam, gdzie poszczególne osoby czynnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą. W tablicy 20-4 przedstawiono główne zalety opracowywania budżetów „z góry do dołu” i „z dołu do góry”.

Proces, w którym kierownicy niższych szczebli uczestniczą w opracowywaniu budżetów, jest podobny do wieloszczeblowego procesu planowania, opisanego w rozdziale 10. Pracownicy nadzoru opracowują swoje propozycje budżetowe na podstawie wytycznych przygotowanych przez menedżerów wyższych szczebli. Następnie kierownicy działów analizują budżety niższych szczebli i usuwają wszelkie niezgodności przed ich zestawieniem w postaci budżetu działowego. Następnie budżet taki jest przedkładany do zatwierdzenia menedżerom wyższych szczebli. Proces ten jest prowadzony do chwili opracowania wszystkich budżetów, scalenia ich przez dyrektora

finansowego lub budżetowego i przedstawienia do dalszej analizy komitetowi budżetowemu. Na koniec zbiorczy preliminarz budżetowy zostaje przedłożony do zatwierdzenia naczelnemu kierownictwu (prezesowi, naczelnemu dyrektorowi albo radzie nadzorczej).

Tablica 20-4

Opracowywanie preliminarzy budżetowych „z góry do dołu” i „z dołu do góry”

CO JEST NAJLEPIEJ UWZGLĘDNIANE PRZEZ PRELIMINARZ OPRACOWANY „Z GÓRY DO DOŁU”	CO JEST NAJLEPIEJ UWZGLĘDNIANE PRZEZ PRELIMINARZ OPRACOWANY „Z DOŁU DO GÓRY”
Ekonomiczne prognozy dla sektora Parametry planistyczne firmy Cele korporacji Ogólna dostępność zasobów	Plany operacyjne Informacje o konkurencji, wyrobach i rynkach Warianty działań Konkretnie zapotrzebowanie na zasoby

Źródło: N.C. Churchill, *Budget Choice: Planning vs. Control*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1984.

ROLA PERSONELU DZIAŁU BUDŻETOWEGO. Chociaż opracowywanie budżetów należy do obowiązków kierowników, mogą oni korzystać z informacji i pomocy technicznej ze strony pracowników zespołu planistycznego albo działu bądź komitetu budżetowego. Zazwyczaj grupy takie istnieją w organizacjach wielozakładowych, w których budżety poszczególnych zakładów mają duże znaczenie przy planowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu ich działalności.

Dział budżetowy, zazwyczaj podporządkowany dyrektorowi finansowemu korporacji, dostarcza poszczególnym jednostkom organizacyjnym informacje o budżecie i udziela im pomocy, projektuje systemy i formularze budżetowe, integruje propozycje poszczególnych działów w zbiorczy preliminarz budżetowy organizacji jako całości i składa sprawozdania dotyczące wykonania budżetu.

Komitet budżetowy, składający się z menedżerów wszystkich dziedzin funkcjonalnych, uzgadnia rozbieżne poglądy, zatwierdza propozycje budżetowe lub zwraca na nie uwagę i przekazuje zintegrowaną całość radzie nadzorczej. Później, po wdrożeniu planów do praktyki, komitet rozpatruje sprawozdania kontrolne dotyczące osiągniętych postępów. W większości wypadków do komitetu budżetowego należy akceptacja wszelkich korekt wprowadzanych w okresie realizacji budżetu.

NIEKTÓRE PROBLEMY WYSTĘPUJĄCE PRZY OPRACOWYWANIU BUDŻETU. W procesie opracowywania budżetu, gdy rozdziela się ograniczone zasoby organizacji, niektórzy kierownicy mogą się obawiać, że nie otrzymają należnej im części. Napięcie wzrasta, gdy nasila się konkurencja między kierownikami. Może też wystąpić niepokój, gdyż kierownicy wiedzą, że będą oceniani na podstawie ich umiejętności zrealizowania lub przekroczenia zadań budżetowych. Troszczą się więc o to, jaki będzie ich poziom, a nawet mogą zawyżać swoje potrzeby, aby uzyskać pewien nadmiar środków. Natomiast ich przełożonym chodzi o ustalenie napiętych zadań budżetowych. W efekcie menedżerowie wysokiego szczebla często starają się ograniczyć wydatki podległych im kierowników lub podwyższyć planowane przychody. Wynikiem może być narastająca wzajemna nieufność i niepokój, zwłaszcza wtedy, gdy pracownicy zaczynają podejrzewać, że budżety nie zaspokoją ich potrzeb.

Powszechne uczestnictwo ludzi z całej organizacji w procesie tworzenia budżetu często ogranicza do minimum tego rodzaju niespokojne reakcje. Kiedy wszyscy kierownicy uczestniczą w opracowaniu budżetu, zwiększa się szansa na to, że zadowolą ich przydzielone im środki.

RODZAJE BUDŻETÓW

Budżet operacyjny:
budżet określający dobra i usługi, które organizacja zamierza zużyć w okresie budżetowym

Budżet finansowy:
budżet określający środki pieniężne przewidziane do wydania w okresie budżetowym i wyznaczający ich źródła

Budżety organizacji dzieli się na dwa rodzaje: budżety operacyjne i budżety finansowe. **Budżety operacyjne** określają dobra i usługi, które organizacja zamierza wykorzystać w okresie objętym budżetem. Zazwyczaj obejmują one zarówno wielkości naturalne (jak baryłki ropy naftowej), jak i dane kosztowe. **Budżety finansowe** szczegółowo wymieniają środki pieniężne, jakie organizacja zamierza wydać w tym samym okresie, oraz określają ich źródła. Te odmienne rodzaje budżetów składają się na ogólny plan finansowy firmy.

BUDŻETY OPERACYJNE

Najczęściej stosowanymi rodzajami budżetów operacyjnych są preliminarze (budżety) wydatków, preliminarze (budżety) przychodów i preliminarze (budżety) zysku⁹.

Preliminarz wydatków:
preliminarz wyjaśniający, na co zostaną wydane pieniądze

Preliminarz kosztów normatywnych:
rodzaj preliminarza wydatków, opisującego koszty materiałowe i koszty robocizny każdej wyprodukowanej jednostki z uwzględnieniem szacowanych kosztów ogólnych

Preliminarz kosztów uznaniowych:
rodzaj preliminarza wydatków, wykorzystywanego w działach, w których nie da się dokładnie zmierzyć wartości wyników

Preliminarz przychodów:
preliminarz przewidywanych przychodów ze sprzedaży, wykorzystywany do mierzenia efektywności działalności marketingowej i sprzedaży

PRELIMINARZE WYDATKÓW. Są dwa rodzaje **preliminarzy wydatków** dla dwóch rodzajów ośrodków kosztów – **preliminarze kosztów normatywnych** i preliminarze kosztów uznaniowych.

Z reguły koszty normatywne stosuje się w produkcji, ale można je także użyć w każdej jednostce organizacyjnej, w której da się dokładnie mierzyć wyniki. Preliminarze takie na ogół określają koszty materiałowe i koszty robocizny na jednostkę produkcji z uwzględnieniem szacowanych kosztów ogólnych. Na przykład firma Hewlett-Packard sporządza budżety roczne, określające koszty robocizny, koszty materiałów i koszty ogólne w produkcji urządzeń peryferyjnych do komputerów (drukarek, ploterów i klawiatur). Taki preliminarz kosztów normatywnych służy do mierzenia sprawności działania. Przekroczenie budżetu oznacza, że koszty operacyjne są wyższe od tego, ile powinny wynosić.

Preliminarze kosztów uznaniowych zazwyczaj stosuje się w ośrodkach kosztów – działach administracyjnych, prawnych, księgowości, badawczych itp. – w których nie da się dokładnie mierzyć wartości wyników. Nie stosuje się budżetów kosztów normatywnych do oceny ich sprawności, ponieważ trudno opracować normy efektywności przy wydatkach uznaniowych. Jeśli na przykład dział badawczy firmy Procter & Gamble przekroczy swój budżet, to często kierownictwo ma trudności z ustaleniem, w jaki sposób dział mógłby pracować sprawniej.

PRELIMINARZE PRZYCHODÓW. **Preliminarze przychodów** mają na celu pomiar efektywności działalności marketingowej i sprzedaży. Składają się z przewidywanej wielkości sprzedaży pomnożonej przez przewidywaną cenę jednostkową każdego wyrobu. Preliminarz przychodów jest najważniejszą częścią preliminarza zysków, ale zarazem jest obciążony największą niepewnością, ponieważ jest oparty na przewidywaniach wielkości sprzedaży w przyszłości. Firmy, które mają duży portfel nie zrealizowanych zamówień, oraz firmy, których wielkość sprzedaży jest ograniczona jedynie ich zdolnościami produkcyjnymi, mogą opracowywać bardziej wiarygodne prognozy sprzedaży niż firmy, które muszą się liczyć z wahaniami na zmiennym lub trudnym do przewidzenia rynku. Jednakże szefowie marketingu i sprzedaży nawet w firmach tego drugiego rodzaju mogą sprawować kontrolę nad wielkością i jakością reklamy, obsługi klientów, szkoleniem pracowników i innymi czynnikami,

⁹ Tamże.

wywierającymi wpływ na wielkość sprzedaży. Zapewnia im to pewien wpływ na wielkość sprzedaży i często umożliwia dość trafne jej oszacowanie.

Preliminarz zysku:
preliminarz obejmujący
w jednym dokumencie
budżety przychodów
i wydatków; zwany też
preliminarzem (budżetem)
ogólnym

PRELIMINARZE ZYSKU. Preliminarz zysku stanowi połączenie w jednym dokumencie preliminarzy kosztów i preliminarzy przychodów. Z preliminarzy zysku korzystają kierownicy, odpowiedzialni zarówno za przychody jak i za wydatki swoich jednostek. Menedżerowie tacy kierują całym zakładem lub przedsiębiorstwem. Preliminarze zysku, niekiedy nazywane budżetami ogólnymi, stanowią zbiór preliminarzy i programów finansowych na nadchodzący rok. Służą one zatem jako roczne plany zysku.

BUDŻETY STAŁE I ZMIENNE

Jedną z trudności związanych z budżetami jest to, że są one często nieelastyczne. Mogą się więc wydawać nieodpowiednie w sytuacjach, w których zmiany zachodzą w sposób wymykający się spod kontroli tych, którzy opracowują budżety. Na przykład preliminarz wydatków oparty na sprzedaży rocznej w wysokości 12 mln USD może być całkowicie nierealny, jeżeli w rzeczywistości osiągnię się sprzedaż w wysokości 15 mln USD. Skoro koszty produkcji niemal zawsze rosną, gdyż wytwarza się więcej jednostek, aby sprostać większemu popytowi, byłoby rzeczą nierozsądną oczekiwać, że w takich okolicznościach kierownicy będą przestrzegać pierwotnego preliminarza wydatków.

Aby sobie poradzić z tą trudnością, wielu menedżerów posługuje się **budżetem zmiennym** (tego rodzaju budżet określa się też jako **elastyczny** lub **ruchomy**). **Budżety stałe** wyrażają właściwy poziom kosztów przy jednej, określonej wielkości produkcji; natomiast budżety zmienne są to **programy** kosztów, wykazujące, w jaki sposób poszczególne koszty powinny się zmieniać w zależności od zmian w danej działalności lub wielkości wyników. Budżety zmienne są zatem przydatne przy określaniu w realistyczny i uzasadniony sposób wysokości kosztów zależnie od produkcji wykonanej.

Przy opracowaniu preliminarzy zmiennych należy uwzględniać trzy rodzaje kosztów: stałe, zmienne i półzmiennie.

Koszty stałe:
koszty, których wielkość
nie zależy od ilości pracy
wykonywanej w danym
ośrodku odpowiedzialności

1. **Koszty stałe.** Koszty stałe są to koszty, na które nie wpływa ilość pracy wykonywana w ośrodku odpowiedzialności. Koszty te narastają jedynie w miarę upływu czasu. Na przykład w wielu organizacjach pensje miesięczne, składki ubezpieczeniowe, czynsze i nakłady na badania nie ulegają poważniejszym zmianom, niezależnie od różnic w poziomie działalności.
2. **Koszty zmienne.** Koszty zmienne są to wydatki, które zmieniają się wprost proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy. Przykładem są surowce – im więcej wytwarza się wyrobów, tym większa jest ilość (i koszt) potrzebnych surowców.
3. **Koszty półzmiennie.** Koszty półzmiennie są to koszty, które zmieniają się zależnie od ilości wykonanej pracy, ale nie w sposób wprost proporcjonalny. Koszty półzmiennie często stanowią znaczną część wydatków organizacji. Na przykład w krótkich okresach koszty robocizny są często kosztami półzmiennymi – liczba zatrudnionych (lub zwalnianych) pracowników zazwyczaj nie jest bezpośrednio zależna od codziennych zmian wielkości produkcji. Podobnie, całkowity koszt sprzedaży nie zmienia się wprost proporcjonalnie do liczby sprzedanych wyrobów.

Koszty zmienne:
koszty zmieniające się
wprost proporcjonalnie
do ilości wykonanej pracy

Koszty półzmiennie:
koszty zmieniające się
w zależności od ilości
wykonywanej pracy, jednak
nie wprost proporcjonalnie
do niej (np. koszty
robocizny w krótkich
okresach)

Przy projektowaniu budżetów kierownicy powinni podzielić koszty całkowite na elementy zmienne, stałe i półzmiennie. Dzięki temu uzyskuje się budżety dokładniejsze i przydatniejsze, chociaż często jest trudno określić stopień zmienności kosztów.

Preliminarze zmienne są najodpowiedniejsze tam, gdzie operacje mają charakter powtarzalny, gdzie występuje wiele rozmaitych rodzajów kosztów i gdzie koszty te można dokładnie oszacować. Preliminarze zmienne są szczególnie przydatne w zakładach produkcyjnych w sektorach takich jak przemysł hutniczy lub zabawkarski. Główną wadą preliminarzy zmiennych jest często wysoki koszt ich opracowania.

REWIZJA

W powszechnym rozumieniu termin rewizja oznacza wyszukiwanie oszustw. Chociaż wykrywanie oszustw jest istotnie jednym z ważnych zadań rewizji, nie jest jednak jedynym. Rewizja (auditing) służy do wielu ważnych celów, od sprawdzania rzetelności i prawidłowości dokumentów finansowych, do sprawdzenia podstaw decyzji kierowniczych. Omówimy tutaj dwa rodzaje rewizji: **rewizję zewnętrzną** i **rewizję wewnętrzną**.

Rewizja zewnętrzna: proces weryfikacji polegający na ocenie dokumentacji i sprawozdawczości finansowej przez niezależną jednostkę lub osobę

REWIZJA ZEWNĘTRZNA. Tradycyjna **rewizja zewnętrzna** stanowi w znacznym stopniu proces weryfikacyjny, polegający na niezależnej ocenie dokumentacji i sprawozdawczości finansowej organizacji. Weryfikuje się aktywa i zobowiązania oraz sprawdza sprawozdania finansowe z punktu widzenia ich kompletności i dokładności. Rewizję przeprowadza personel księgowy firm rewizyjnych lub biegli rewidentzi księgowi. Zadaniem rewidentów **nie jest** opracowanie sprawozdań finansowych firmy. Ich rola polega na sprawdzeniu, czy firma, opracowując swoje sprawozdania finansowe i wyceniając swoje aktywa i zobowiązania, przestrzegała powszechnie przyjętych zasad księgowości i poprawnie je stosowała.

Rewizja zewnętrzna odgrywa znaczącą rolę przy nakłanianiu do uczciwego postępowania nie tylko przy opracowywaniu dokumentów, ale w całej działalności organizacji. Jest w istocie jednym z głównych systematycznie stosowanych sposobów zapobiegania oszustwom w organizacji. Dla ludzi spoza organizacji, jakimi są bankierzy czy potencjalni inwestorzy, rewizja zewnętrzna stanowi zapewnienie, że powszechnie dostępne sprawozdania zostały rzetelnie opracowane.

Rewizja zewnętrzna jest przeprowadzana po zakończeniu okresu operacji firmy i opracowaniu jej sprawozdań finansowych. Z tego względu, a także dlatego, że skupia się na stosunkowo ograniczonym zbiorze sprawozdań finansowych i transakcji, rewizja zewnętrzna nie przyczynia się w poważnym stopniu do bieżącej kontroli operacji organizacji. Jednakże świadomość tego, że rewizja nieuchronnie nastąpi, jest skutecznym środkiem zapobiegającym działaniom, które mogłyby prowadzić do kompromitacji, gdyby zostały wykryte w czasie rewizji lub w jej wyniku.

REWIZJA WEWNĘTRZNA

Rewizja wewnętrzna: rewizja przeprowadzana przez samą organizację w celu zapewnienia należytej ochrony jej aktywów i rzetelnego prowadzenia jej dokumentacji finansowej

Rewizję **wewnętrzną** przeprowadzają członkowie organizacji. Jej celem jest uzyskanie rozsądnej pewności, że należycie chroni się aktywa organizacji i że dokumentacja finansowa jest prowadzona dostatecznie rzetelnie i dokładnie, aby można było na jej podstawie należycie opracować sprawozdania finansowe. Rewizja wewnętrzna pomaga też kierownikom w ocenie sprawności operacyjnej organizacji i skuteczności systemów kontroli. Rewizja wewnętrzna skupia się na operacjach organizacji, nosi zatem także nazwę **rewizji operacyjnej**.

Rewizję wewnętrzną mogą przeprowadzać jako odrębne zadanie pracownicy działu finansowego. W większych organizacjach może ją też przeprowadzać wydzielony zespół rewizji wewnętrznej. Zakres i stopień szczegółowości rewizji wewnętrznej jest różny zależnie od wielkości firmy i od przyjętych przez nią zasad postępowania. Sięga od stosunkowo wąskiego przeglądu do szerokiej, wszechstronnej analizy, wykraczającej poza systemy kontrolne i uwzględniającej politykę, procedury, korzystanie z uprawnień władczych oraz ogólną jakość i skuteczność stosowanych metod zarządzania. Jak z tego wynika, proces zarządzania ma charakter autokorekcyjny.

Poza rok 2000

KONTROLA W ŚWIECIE DYNAMICZNEGO ZAANGAŻOWANIA

Przez cały czas przedstawialiśmy kierowanie jako praktykę działania o wielu aspektach mających dwa wspólne mianowniki: czas i wzajemne stosunki. Zaproponowaliśmy termin „dynamiczne zaangażowanie”, aby Czytelnik uwzględniał czas („dynamiczne”) i wzajemne stosunki („zaangażowanie”) za każdym razem, kiedy myśli o kierownikach i kierowaniu. Dynamiczne zaangażowanie zaczyna wywierać istotny wpływ na proces kontroli. Może ono generować nowe normy, za pomocą których kierownicy będą kontrolować działalność organizacji. Może też prowadzić do nowych procesów kontrolnych. Rozważmy tu pokrótce te obydwie możliwości.

Po pierwsze, z dynamicznego zaangażowania wynika, że możemy mierzyć i kontrolować czas oraz wzajemne stosunki, a nie jedynie finanse i cele organizacji. Jeżeli kierownicy poważnie traktują koncepcję „dynamiki”, to mogą w trakcie procesu kontroli zadawać pytanie: „W jakim stopniu jako organizacja pozostajemy wciąż wierni naszym wartościom?”. Pytanie to wiąże efektywność w przeszłości z obecną. Jeżeli zaś poważnie traktują koncepcję „zaangażowania”, mogą w trakcie procesu kontroli zadawać pytania: „Jak silne są nasze więzi z klientami?” i „W jakim stopniu jesteśmy przygotowani do zaangażowania się w związki nowego rodzaju z klientami lub dostawcami?”. Pytania takie powodują, że budowanie stosunków staje się centralnym elementem kontroli kierowniczej.

Po drugie, z dynamicznego zaangażowania wynika, że wszystkie strony uczestniczące we wzajemnych stosunkach w organizacji powinny mieć znaczący głos w procesach i decyzjach kontrolnych. Jest to radykalne odejście od autokratycznego modelu kontroli, który przeważał w amerykańskich organizacjach: „Ta organizacja jest naszą własnością i to my sprawujemy nad nią kontrolę”. Dzięki dynamicznemu zaangażowaniu należy się dzielić sprawowaniem kontroli, ponieważ wzajemne stosunki stanowią wspólny wysiłek. Dzięki dynamicznemu zaangażowaniu strony w stosunkach organizacyjnych – na przykład producent, dostawca i klient – muszą opracować własne procesy, aby wspólnie kontrolować odpowiednią działalność organizacyjną.

Rektorzy szkół wyższych wciąż uczestniczą w takich wspólnych procesach kontrolnych. Ważny głos w uczelni mają jej dawni absolwenci. Są oni częścią jej przeszłości. Ponadto, dzięki ich dotacjom i być może dzięki decyzjom ich dzieci, aby uczęszczać do tej samej uczelni, absolwenci są również elementem jej teraźniejszości i przyszłości. Absolwenci chętnie zabierają głos, aby chwalić lub ganić to, co się dzieje w ich „starym, drogim college’u”. Istnieją więc ważne



powody, by rektorzy włączali absolwentów do procesów kontrolnych w uczelni. Rady absolwentów i ich uczestnictwo w radach regencyjnych uczelni są dwoma ze sposobów kontroli, wdrażających „dynamiczne zaangażowanie” do codziennej praktyki.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić, dlaczego kierownicy uważają kontrolę za konieczną.

Kontrola jest procesem, dzięki któremu kierownicy zapewniają zgodność rzeczywistych działań z planami. Kontrola jest zatem potrzebna do oceny skuteczności planowania, organizowania i przewodzenia.

2. Opisać etapy procesu kontroli.

Proces kontroli składa się z: (1) ustalenia norm i metod pomiaru efektywności; (2) pomiaru efektywności; (3) ustalenia, czy efektywność jest zgodna z normami, oraz w miarę potrzeby (4) podejmowania działań korygujących.

3. Omówić znaczenie kluczowych obszarów efektywności i strategicznych punktów kontroli przy projektowaniu skutecznych systemów kontroli.

Projektowanie skutecznych procesów kontroli może być trudne. Jeżeli kierownik stara się w sztywny sposób kontrolować zbyt wiele elementów, zapewne ucierpi na tym morale pracowników i zmarnuje się cenny czas, pieniądze i energię. Można minimalizować te problemy, jeżeli kierownicy skoncentrują się na kontrolowaniu kluczowych obszarów efektywności i strategicznych punktów kontroli.

4. Wyjaśnić, dlaczego instrumenty kontroli finansowej są ważne dla kierowników.

Instrumenty kontroli finansowej są istotne dla kierowników, ponieważ środki pieniężne są jednym z najważniejszych i najłatwiejszych do pomiaru nakładów i wyników większości organizacji. Sprawozdania finansowe, obejmujące bilanse, rachunki wyników i sprawozdania z przepływów środków pieniężnych, dają obraz płynności finansowej, ogólnej sytuacji finansowej i rentowności organizacji. Informacja ta jest przydatna zarówno dla kierowników, jak i dla osób z zewnątrz, którym potrzebna jest ocena efektywności organizacji.

5. Wymienić niektóre przyczyny powszechnego stosowania budżetów.

Budżety, czyli oficjalne dokumenty określające wielkość zasobów przeznaczonych na wykonywanie planowych działań w danym okresie, są najczęściej stosowanym instrumentem planowania i kontroli. Są one wyrażane w pieniądzu (dzięki czemu można łatwo porównywać odmienne rodzaje działalności i możliwości przynoszenia przez nie zysków lub strat), zawierają zrozumiałe normy efektywności, a współdziałanie niezbędne przy ich tworzeniu ułatwia koordynację działań w organizacji.

6. Omówić główne rodzaje ośrodków odpowiedzialności oraz związane z nimi kwestie planowania finansowego.

Chociaż można opracować budżety poszczególnych zamierzeń, w większości przygotowuje się je dla ośrodków odpowiedzialności. Czterema rodzajami

ośrodków odpowiedzialności są: ośrodki przychodów, ośrodki kosztów, ośrodki zysku i ośrodki inwestycji.

7. Opisać proces opracowywania budżetów.

Proces opracowania budżetu rozpoczyna się z chwilą przekazania przez menedżerów kierownikom niższych szczebli prognoz gospodarczych i celów na nadchodzący rok. Niektóre organizacje stosują metodę opracowywania budżetów przez naczelne kierownictwo („z góry do dołu”), w większości jednak są one opracowywane metodą „z dołu do góry”, według której kierownicy niższych szczebli, często przy pomocy swoich pracowników, przygotowują preliminarze i przedkładają je w określonych terminach do zatwierdzenia menedżerom wyższych szczebli.

8. Wyjaśnić, do czego służą rewizja zewnętrzna i rewizja wewnętrzna.

Rewizja polega na porównaniu rzeczywistych wyników z preliminarzami. Rewizja zewnętrzna, przeprowadzana przez biegłych rewidentów księgowych z zewnątrz, polega na przebadaniu dokumentacji finansowej organizacji w celu stwierdzenia, czy stosowała się ona we właściwy sposób do powszechnie przyjętych zasad księgowości. Rewizja zewnętrzna może też służyć do wykrywania oszustw i do nakłaniania do uczciwości i dokładności. Rewizja wewnętrzna, przeprowadzana przez wyznaczonych pracowników działu finansowego lub przez komórkę rewizji wewnętrznej, pomaga menedżerom w ocenie sprawności operacyjnej organizacji, a także skuteczności jej polityki, procedur, systemu władzy i metod zarządzania.

PYTANIA KONTROLNE

1. Dlaczego kontrola jest potrzebna?
2. Omówić etapy procesu kontroli. Z jakich elementów składa się każdy z tych etapów?
3. Wyjaśnić, dlaczego kluczowe obszary efektywności i strategiczne punkty kontroli są ważne przy projektowaniu systemów kontroli.
4. Jakie trzy główne elementy sytuacji finansowej organizacji są przedmiotem sprawozdań finansowych?
5. Jakie są główne rodzaje sprawozdań finansowych? Jakiego rodzaju informacje zawierają?
6. Dlaczego w organizacjach powszechnie stosuje się budżety?
7. Co to są ośrodki odpowiedzialności i jak się z nich korzysta w procesie kontroli?
8. W jaki sposób opracowuje się i zatwierdza budżety?
9. Jakie są rodzaje budżetów finansowych i jak się je wykorzystuje?
10. Jaki jest cel rewizji i w jaki sposób się go osiąga?

KLUCZOWE TERMINY

Kontrola
System kontroli
Kluczowe obszary efektywności
Kluczowe obszary wyników
Strategiczne punkty kontroli
Sprawozdanie finansowe
Bilans
Rachunek wyników
Sprawozdanie z przepływów
pieniężnych
Sprawozdanie o źródłach
i wykorzystaniu funduszy
Budżet
Ośrodek odpowiedzialności
Ośrodek przychodów

Ośrodek kosztów
Ośrodek zysku
Ośrodek inwestycji
Budżet operacyjny
Budżet finansowy
Preliminarz wydatków
Preliminarz kosztów normatywnych
Preliminarz kosztów uznaniowych
Preliminarz przychodów
Preliminarz zysku
Preliminarz ogólny
Koszty stałe
Koszty zmienne
Koszty półzmiennie
Rewizja zewnętrzna
Rewizja wewnętrzna

KIEROWANIE OPERACJAMI

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

1

opisać operacje jako system zarówno w organizacjach produkcyjnych, jak i usługowych;

2

omówić związki między kierowaniem operacjami, sprawnością produkcji i konkurencyjnymi priorytetami klientów;

3

opisać zagadnienia związane z projektowaniem systemu operacyjnego;

4

wyjaśnić zagadnienia związane z projektowaniem stanowisk pracy, ważne w kierowaniu operacjami;

5

omówić znaczenie gospodarki zapasami i związane z nią wyzwania;

6

wyjaśnić tezę, że wszystkie operacje, w tym także produkcja, są usługami.

Operacje:
prowadzone przez
organizację działania
mające na celu
przetwarzanie nakładów
w wyniki

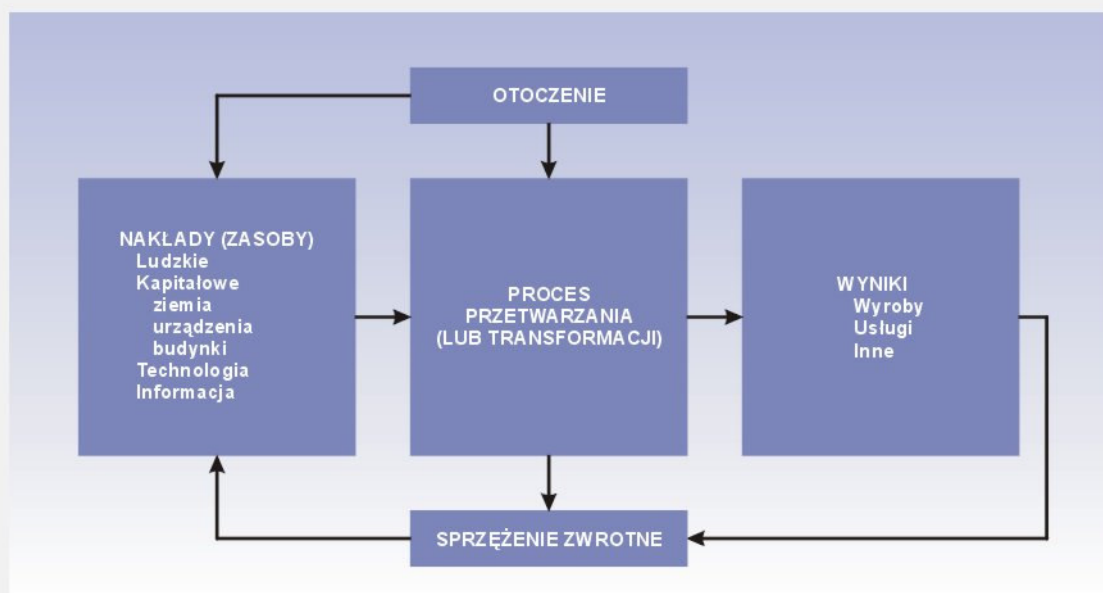
Termin **operacje** odnosi się do sposobu, w jaki członkowie organizacji przetwarzają nakłady: pracę, pieniądze, materiały, wyposażenie itd. w wyniki: wyroby lub usługi¹. Praktyka **operacji** jest złożona. Obejmuje wszystkie konkretne, codzienne działania, za pomocą których członkowie organizacji dążą do osiągania swoich celów. Operacje to wszechogarniający proces, kształtujący jakość życia zawodowego, a także sprawność i efektywność organizacji.

Aby przedstawić przebieg tego procesu, najpierw spojrzymy na operacje jako na system. Następnie omówimy niektóre podobieństwa i różnice między organizacjami produkcyjnymi i usługowymi. W całym rozdziale będziemy zwracać szczególną uwagę na to, że operacje stanowią nić łączącą kierownicze procesy planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Z punktu widzenia organizacji jej operacje decydują o tym, czy zachowa spójność czy też się rozpadnie.

SYSTEM OPERACYJNY: MODEL

Jak stwierdziliśmy w rozdziale 2, każdą organizację możemy traktować jako system, czyli zbiór powiązanych ze sobą i wzajemnie oddziałujących na siebie podsystemów, spełniających funkcje prowadzące do osiągnięcia wspólnego celu. Z kolei takie podsystemy możemy rozpatrywać jako odrębne systemy. Na tej koncepcji oparto rysunek 21-1.

Rysunek 21-1 Koncepcyjny model systemu operacyjnego



Jak to przedstawiono na rysunku, nakłady obejmują pracę ludzką, kapitał (pieniądze potrzebne na zakup gruntów, wyposażenia itd.), technologię i informację. Są to zasoby, które zostaną przekształcone w wyniki zgodne z celami organizacji. W Ford Motor Co. docelowymi wynikami są gotowe samochody osobowe i ciężarowe oraz

¹ W rozdziale tym oparliśmy się częściowo na informacjach dostarczonych przez Ricka Hesse z Uniwersytetu Mercera.

części o odpowiedniej jakości. Dla Czerwonego Krzyża wynikami takimi są zapasy krwi oraz doraźna pomoc dla ofiar katastrof. W szpitalu docelowymi wynikami są opieka nad pacjentami i profilaktyka. Wynikom mogą towarzyszyć zarówno pożądane, jak i niepożądane skutki uboczne, na przykład nowe stanowiska pracy i zanieczyszczanie atmosfery.

Osiągane wyniki mogą też oddziaływać na inne podsystemy w organizacji. Jeżeli ludzie odpowiedzialni za gospodarkę zasobami ludzkimi w organizacji wprowadzą na sześć miesięcy blokadę przyjmowania nowych pracowników, z pewnością skutki odczują zatrudnieni w podsystemie operacyjnym, kiedy zabraknie nowych pracowników na miejsce odchodzących.

Proces przetwarzania nakładów w wyniki jest odmienny w różnych organizacjach. **Fizyczne przetwarzanie** surowców w wyroby gotowe ma miejsce głównie w organizacjach produkcyjnych, chociaż organizacje usługowe także przetwarzają materiały (na przykład formularze i sprzęt do pisanie) w gotowe wyroby (na przykład wypełnione formularze podatkowe). Transport polega na **przemieszczaniu**, a sprzedaż detaliczna na **wymianie** (na przykład pieniędzy na towary). W firmach prawniczych i biurach rachunkowych zazwyczaj następuje **przetwarzanie informacji**: informacje z jednej postaci są przekształcane w inną postać.

Pętla sprzężenia zwrotnego na rysunku 21-1 przedstawia informacje uzyskiwane przez ludzi w organizacji w trakcie całego procesu. Informacje te umożliwiają im sprawdzanie efektywności systemu i podejmowanie decyzji o potrzebie zmian korygujących. Jak wyjaśnialiśmy w poprzednim rozdziale, ta pętla sprzężenia zwrotnego jest kluczowym elementem funkcji kontrolnej.

Organizacja produkcyjna:
organizacja wytwarzająca
dobra materialne, które
można produkować w skali
masowej i przechowywać
do późniejszego użycia

Organizacja produkcyjna wytwarza dobra materialne, jak na przykład samochody, komputery, butelki z tworzyw sztucznych lub farby. Dobra takie można przechowywać w magazynie i zużywać po pewnym czasie. Oczywiście, możliwe jest uwzględnienie pewnych szczególnych życzeń klientów – na przykład klienci mogą zamówić za dopłatą dodatkowe wyposażenie samochodu lub specjalny odcień farby – jednak generalnie chodzi o wytwarzanie na skalę masową jednorodnych wyrobów. W efekcie udział klientów i ich kontakt z produkcją poszczególnych wyrobów jest niewielki.

Organizacja usługowa:
organizacja wytwarzająca
dobra niematerialne,
które wymagają
współuczestnictwa klienta
i których nie można
przechowywać

Natomiast **organizacja usługowa** wytwarza głównie dobra niematerialne, których nie można przechowywać. Na przykład lekarze, prawnicy, księgowi czy fryzjerzy wykonują prace (w postaci porad lub innych usług) dostosowane do potrzeb indywidualnych klientów. Firma telefoniczna świadczy usługi telekomunikacyjne. Usług nie można wytwarzać bez kontaktu z klientami i bez ich udziału; nie da się też ich przechowywać. Te podstawowe różnice między wyrobami a usługami przedstawiono w tablicy 21-1.

Tablica 21-1

Cechy wyrobów i usług

	WYRÓB	USŁUGA
Wynik	materialny	niematerialny
Konsumpcja	w czasie; może być przechowany	natychmiastowa; nie może być przechowana
Rodzaj pracy	kapitałochłonna	pracołłonna
Kontakty z klientami	ograniczenie do minimum, pośrednie	bezpośrednie
Uczestnictwo klientów	niewielkie lub żadne	niezbędne

Źródło: Na podstawie E.E. Adams, Jr., R.J. Ebert, *Production and Operations Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1989, s. 7.

ZNACZENIE KIEROWANIA OPERACJAMI

Kierowanie operacjami: złożona działalność kierownicza, obejmująca planowanie produkcji, organizowanie zasobów, kierowanie operacjami i personelem oraz bieżącą kontrolę efektywności systemu

Kierowanie operacjami odnosi się do złożonego zbioru działań kierowniczych związanych z planowaniem, organizowaniem, prowadzeniem i kontrolowaniem operacji danej organizacji. W swoim czasie uważano kierowanie operacjami za boczny tor działań kierowniczych – za szarą, bezbarwną konieczność. Ten pogląd uległ zmianie w ostatnich latach, w miarę dostrzegania przez coraz większą liczbę kierowników, że operacje mogą być dziedziną działalności pełną życia, z poważnymi konsekwencjami finansowymi dla całej organizacji. Na przykład, w celu sprawnego działania szpitala Uniwersytetu Johna Hopkinsa w Baltimore dział bazy materialnej co roku opracowuje ponad 40 tys. zleceń, nadzoruje setki przedsięwzięć budowlanych i gospodaruje rocznym budżetem wynoszącym prawie 200 mln USD².

Kierowanie operacjami obejmuje też coś tak pozornie przyziemnego, jak wysyłanie poczty. Bardzo wiele firm wydaje rocznie miliony dolarów, aby opłacić porto. Przy rosnących opłatach pocztowych i wzrastającej liczbie operacji w skali globalnej menedżerowie zwrócili baczną uwagę na koszty przesyłek oraz na inne możliwości ich dostarczania³. W istocie, w wyniku coraz poważniejszego traktowania operacji pocztowych przez menedżerów powstał całkiem nowy sektor, konkurujący z pocztą państwową.

Kierowanie operacjami jest ważne dla menedżerów danej organizacji przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, może ono zwiększyć **wydajność**, co poprawia stan finansowy organizacji. Po drugie, może ułatwić organizacji sprostanie **konkurencyjnym priorytetom** klientów.

ABY ZWIĘKSZAĆ WYDAJNOŚĆ: MIARA SPRAWNOŚCI

Wydajność: miara poprawności funkcjonowania systemu operacyjnego oraz wskaźnik sprawności i konkurencyjności danej firmy lub działu

Wydadajność, stosunek wyników do nakładów, jest miarą sprawności kierownika czy pracownika przy wykorzystaniu rzadkich zasobów organizacji do wytwarzania wyrobów i usług. Im wyższa jest liczbowa wartość tego stosunku, tym wyższa jest sprawność.

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W DOSKONALENIU OPERACJI

Ruch na rzecz jakości, stosujący między innymi na małą skalę procesy ciągłych udoskonaleń, a na dużą skalę radykalne przeprojektowanie procesów, bezpośrednio wpływa na wydajność i miary sprawności. Weźmy na przykład holenderską firmę telekomunikacyjną Philips Business Communication Systems (PBCS). PBCS przez wiele lat działała pod ochroną barier celnych i kontraktów rządowych. Ostatnio jednak znalazła się w konkurencyjnej gospodarce globalnej i w uwolnionej spod regulacji państwowej, sprywatyzowanej sieci, w której klienci wyszukują sobie usługodawców. Kiedy w 1990 r. dyrektorem naczelnym firmy został David Kynaston, dostrzegł pilną potrzebę zmian: niski poziom usług ujemnie wpływał na wielkość sprzedaży, a zyski zmalały do takiego stopnia, że macierzysty koncern, Philips Electronics, nie mógł nadal utrzymywać firmy.

Przy pomocy zespołu doradców z londyńskiej firmy Cooper & Lybrand PBCS podjęła starania o obniżenie kosztów i poprawę jakości usług. Skupiono uwagę na

² D. Knight, *MacConnell Cures John Hopkins' FM Ills*, "Facilities Design & Management", lipiec 1990.

³ S.L. Tubbs, R.A. Dischner, *Restructuring: From the Brink of Death*, "Industry Week", 21 maja 1990.



łańcuchu dostaw, po pierwsze dlatego, że tam właśnie marnowano znaczną część środków obrotowych, a po drugie dlatego, że stanowiło to bodziec do przeanalizowania wszystkich elementów operacji. Z rachunków wynikało, że usprawnienia logistyczne – zmiany w systemie zaopatrzenia, transportu i magazynowania materiałów – mogłyby o 30% zmniejszyć zapasy, a podwyższyć o ponad 20% szybkość i jakość usług. Poprawę uzyskano przede wszystkim dzięki skuteczniejszemu opracowywaniu zamówień. Centralnie zamawia się towary w trzech europejskich fabrykach firmy i dostarcza je bezpośrednio klientom.

Sytuacja finansowa uległa radykalnej poprawie. Przewiduje się, że zmiany wynikające z większego zaangażowania pracowników przyczynią się do dalszych oszczędności środków obrotowych o 10–15%. Kynaston i zespół doradców uważają też, że restrukturyzacja firmy przyniesie dalsze oszczędności dzięki zwiększeniu sprawności i innym udoskonaleniom⁴.

Aby zrozumieć powiązania między wydajnością a sprawnością, spójrzmy ponownie na rysunek 21-1 i spróbujmy wyobrazić go sobie jako układ strategicznych punktów kontroli. Koncepcja ta odnosi się do węzłowych punktów, w których następują istotne zmiany. Na przykład przy realizacji zamówienia klienta strategiczne punkty kontroli występowałyby tam, gdzie zamówienie przekształca się w fakturę, gdzie składowana jednostka towaru przekształca się w jednostkę do wysłania, gdzie jednostka do wysłania staje się częścią ładunku ciężarówki przeznaczonego dla klientów. Każdy z tych strategicznych punktów kontroli jest miejscem, w którym mogą wystąpić pomyłki i niesprawności, wynikające z tego, że jeden zespół pracowników przekazuje wykonanie zadania następnemu.

strategiczne punkty
kontroli – zob. rozdział 20

Niezrozumiałe formularze albo niejasne zasady postępowania – na przykład jak postępować w razie braku towaru w magazynie – mogą prowadzić do zagubienia zamówień lub błędnej ich realizacji, co przyczynia się do marnotrawstwa cennego czasu, pieniędzy i energii. Z tego punktu widzenia system operacyjny przypomina sito, które może powodować wyciekanie cennych zasobów, jeśli się nim sprawnie nie pokieruje. Wydajność jest jednym z mierników tej sprawności.

Przyjmijmy na przykład, że firma prawnicza z ośmioma radcami prawnymi (nakład) uzyskuje wynik w postaci 100 porad dla klientów dziennie. Wydajność wynosi 100/8, czyli 12,5. Przyjmijmy, że analogiczna firma w sąsiedztwie ma 15 prawników i udziela 125 porad dziennie. Wydajność wynosi 125/15, czyli 8,33. Mniejsza firma ma wyższą wydajność w wyrażeniu **ilościowym**, co oczywiście może nie mieć żadnego związku z **jakością** wyników jej pracy.

RODZAJE WSKAŹNIKÓW WYDAJNOŚCI. Istnieją dwa podstawowe rodzaje wskaźników wydajności. Pierwszy, wskaźnik **całkowitej wydajności**, porównuje wartość całego wyniku do wartości wszystkich nakładów i jest wyrażany w postaci stosunku całkowitego wyniku do całkowitych nakładów. Drugi, **wydajność cząstkowa**, porównuje wartość całego wyniku do wartości poszczególnych kategorii nakładów i jest wyrażany w postaci stosunku całkowitego wyniku do części nakładów.

Przytoczony w przykładzie firmy prawniczej wskaźnik jest cząstkowym wskaźnikiem wydajności, zwanym **wskaźnikiem wydajności pracy** albo wskaźnikiem wielkości wyniku na jedną godzinę pracy. Większość miar wydajności przytaczanych przez ekonomistów i menedżerów jest w istocie wskaźnikami wydajności pracy, gdyż wynagrodzenie za pracę jest w większości organizacji jedną z największych pozycji kosztów bieżących. Inne wskaźniki cząstkowe mierzą wielkość odpadów, liczbę jednostek wyrobu, które należy przerobić lub naprawić, aby zapewnić wykonanie

⁴ A. Shipman, *Philips Business Communications Systems*, "International Management", listopad 1993, s. 41–42.

wymaganych norm jakości, czas cyklu produkcyjnego, czyli czas potrzebny na wykonanie danej operacji, i czas przestojów, czyli czas nieprodukcyjny, poświęcany na przezbrowanie linii produkcyjnej lub na oczekiwanie na klientów. Każdy z tych mierników wskazuje, czy zasoby są wykorzystywane pożytecznie, czy też marnowane.

ZASTOSOWANIA WSKAŹNIKÓW WYDAJNOŚCI. Można obliczać wskaźniki wydajności w danym okresie, co wskazuje na sprawność operacji w tym okresie, albo też można je porównywać z innymi wskaźnikami, aby ustalić, czy następuje poprawa bądź pogorszenie wydajności. Na przykład w latach 1983–1992 średni roczny wzrost wydajności pracy meksykańskich pracowników w przemyśle wynosił około 6,5%, zaś w tym samym okresie średni roczny wzrost wydajności pracowników amerykańskich wynosił około 3%⁵.

W ostatnich latach amerykańscy producenci dążyli do podwyższania wydajności pracy przez zamykanie zakładów, ograniczanie działalności, zwalnianie robotników i sprzedawanie nieefektywnych lub zbędnych zakładów. Mimo to Stany Zjednoczone jako system gospodarczy ustępują pod względem **wzrostu wydajności pracy** Japonii, Korei Płd., Wielkiej Brytanii, Norwegii, Szwecji, Francji i innym krajom. Urzędnicy państwowi i menedżerowie szukają rozwiązań tego problemu.

Wielu ekspertów uważa, że istotą problemu jest samo przypisywanie nadmiernej wagi wydajności pracy. Zarzucają, że w dążeniu do poprawy wskaźników wydajności zbyt wielu amerykańskich menedżerów zaczęło inwestować w automatyzację, aby w ten sposób zmniejszyć koszty robocizny. Tego rodzaju krótkowzroczna polityka pomija korzyści wynikające z inwestowania w **kapitał ludzki** – pracowników i ich umiejętności – oraz poprawę jakości.

Takie nastawienie ulega zmianie, ponieważ coraz większa liczba organizacji dąży do wyszukania odpowiednich proporcji między inwestycjami kapitałowymi a inwestowaniem w ludzi. Jednym z najważniejszych trendów w kierowaniu operacjami jest obecnie zwracanie uwagi na **wiedzę pracowników**, na wiadomości i umiejętności bezpośrednio związane z ich efektywnością. Występuje również tendencja do zarządzania uczestniczącego i korzystania z samorządnych zespołów roboczych w celu jednoczesnego zwiększania wydajności pracy i podwyższania jakości.

Doświadczenia zakładów korporacji Corning w Blacksburg w stanie Wirginia stanowią przykład obydwu tych trendów. Zamiast zmuszania robotników do wykonywania cząstkowych, powtarzalnych zadań, kierownicy produkcji postanowili wykorzystać kombinację automatyzacji i wielozadaniowych zespołów roboczych, aby zachęcić robotników do podejmowania inicjatywy. Z 8 tys. osób, które ubiegały się o tę pracę, zakłady Corning wybrały 150 osób, które osiągały najlepsze wyniki w testach sprawdzających umiejętność rozwiązywania problemów oraz wykazywały chęć do pracy w zespole. W pierwszym roku produkcji 25% czasu pracy poświęcono na wszechstronne szkolenie w zakresie umiejętności technicznych i społecznych. Kosztowało to 750 tys. USD.

Uzyskane korzyści z nawiązką pokryły poniesione wydatki. Zespół z zakładów Blacksburg potrafi przebroić linię produkcyjną w 10 minut, czyli sześć razy szybciej, niż przewidują normy w tradycyjnie zarządzanych zakładach. W efekcie, w czasie 8 miesięcy rozruchu zakłady Blacksburg przyniosły 2 mln USD zysku, chociaż przewidywano, że w okresie tym poniosą straty w wysokości 2,3 mln USD. Dodatkową korzyścią jest wysokie morale załogi. Wzrosła wydajność pracy, poziom jakości i zyski korporacji. Zachęceni powodzeniem menedżerowie Corninga planują wprowadzenie w 27 dalszych zakładach zarządzania opartego na zespołach, ze szkoleniem na stanowisku pracy, aby podwyższyć umiejętności pracowników⁶.

Kapitał ludzki:
nakłady poniesione przez organizację na szkolenie i doskonalenie jej członków

Wiedza pracowników:
wiadomości i umiejętności związane z efektywnością pracy

samorządne zespoły robocze – zob. rozdział 18



⁵ The Mexican Worker, "Business Week", 19 kwietnia 1993, s. 84.

⁶ J. Hoerr, Sharpening Minds for a Competitive Edge, "Business Week", 17 grudnia 1990, s. 72–78.



Inwestowanie w kapitał ludzki ma coraz większe znaczenie nie tylko w produkcji, ale także w sektorach usługowych i w nauce. Ze względu na to, że miliony ludzi tracą pracę w wyniku wdrażania nowych technologii, zmniejszania korporacji (downsizing) i narastania konkurencji we wszystkich częściach świata, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec ich pracowników nabiera coraz większej wagi. Według Petera F. Druckera podwyższanie wydajności pracy w sektorach usługowych jest podstawowym obowiązkiem społecznym kierownictwa. Twierdzi on, że musimy pracować **sprytniej**. Wiąże się to z koniecznością zapewniania, aby wyższej wydajności towarzyszyło ciągłe uczenie się, i uświadomienia sobie, że pracownicy nauki i pracownicy sektorów usługowych najwięcej się uczą wtedy, kiedy uczą innych⁷.

ABY SPROSTAĆ KONKURENCYJNYM PRIORYTETOM KLIENTÓW

Większość firm natrafia na problemy konkurencji wtedy, kiedy ich kierownictwo traci z oczu podstawowy powód prowadzenia operacji: aby wytwarzać wyroby i usługi o wysokiej jakości, których klienci **pragną**, po cenach uznawanych przez nich za rozsądne. Wracamy tu do zagadnienia wskaźników efektywności organizacyjnej: umiejętności ustalania „właściwych” celów, opartych na silnych stronach organizacji, a **zarazem** zaspokajających potrzeby i życzenia potencjalnych klientów.

Oczywiście, indywidualne potrzeby i życzenia są bardzo różne, podobnie jak postrzeganie cen. Zamiast usiłować zaspokoić wszystkie pragnienia wszystkich klientów, skuteczni menedżerowie podejmują strategiczne decyzje dotyczące tego, w jaki sposób ich organizacja najlepiej potrafi spełnić **priorytety konkurencyjne** swoich klientów, a następnie odpowiednio dostosować do tego operacje. Cztery główne priorytety konkurencyjne, które należy uwzględniać w kierowaniu operacjami, to: ceny, poziom jakości, niezawodność i elastyczność.

Priorytety konkurencyjne:
cztery główne kryteria
oceny wyrobów i usług:
ceny, poziom jakości,
niezawodność
i elastyczność

USTALANIE CEN. Dla wielu klientów cena jest ważnym aspektem albo ze względu na to, że mają ograniczone środki, albo dlatego, że różnice między cenami droższych i tańszych wyrobów po prostu nie wydają się uzasadnione. Jednym z zadań kierownika operacji jest obniżanie kosztów, tak aby organizacja mogła proponować klientom „korzystne” ceny, a jednocześnie osiągać zysk.

Przykładem organizacji, która osiąga wysoką wielkość sprzedaży dzięki niskim cenom, jest korporacja Earl Scheib w Beverly Hills, prowadząca w całym kraju naprawcze warsztaty samochodowe, oferujące po niskich cenach roboty lakiernicze. Niskie ceny przyniosły średni roczny wzrost obrotów o 15%, a wzrost zysków prawie o 50%. Scheib chroni swoje marże zysku za pomocą starannego rachunku kosztów. Rachunek kosztów jest też ważny w sklepach detalicznych, ponieważ towar o znanej marce zapewnia taką samą jakość i warunki gwarancji bez względu na to, czy jest sprzedawany w luksusowym magazynie czy w domu towarowym proponującym ceny hurtowe.

Chociaż kwestią ustalania cen zazwyczaj zajmują się organizacje nastawione na zysk, ceny mają znaczenie także dla organizacji nie dążących do osiągania zysku (na przykład dla organizacji dobroczynnych i stowarzyszeń) oraz dla agend państwowych, wyznaczających „ceny” w postaci składek, darowizn, podatków i opłat ponoszonych przez użytkowników. W celu zwiększenia zadowolenia klientów i uniknięcia skarg organizacje te powinny kierować swoimi operacjami w taki sposób, aby utrzymać ceny na niskim poziomie przy zapewnianiu usług wysokiej jakości.

⁷ P.F. Drucker, *The New Productivity Challenge*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień 1991, s. 78–79.



POZIOM JAKOŚCI. Na poziom jakości składają się dwa czynniki: wysoka jakość wzoru wyrobu i szybki czas dostawy. Wysoka jakość wzoru oznacza lepsze cechy wyrobu, małe tolerancje i większą trwałość wyrobu lub usługi. Przykładami są pralki i suszarki firmy Maytag. W przemyśle cechującym się wieloma konkurencyjnymi wyrobami i konkurencyjnymi cenami Maytag potrafi uzyskiwać ceny wyższe od przeciętnych dzięki temu, że klienci firmy wierzą w lepszą jakość i większą trwałość produkowanych przez firmę pralek i suszarek. Klienci oczekują też sprawnych napraw, jeżeli wyrób Maytag będzie źle działać.

NIEZAWODNOŚĆ. Niezawodność oznacza stały poziom jakości i terminowość dostaw. Niezawodność jest określona przez stopień zgodności ze specyfikacjami wyrobu. Restauracje firmy McDonald's słyną na całym świecie z jednorodności wyrobów. Można oczekiwać takiej samej jakości zarówno w restauracji McDonald's w Warszawie czy Nowym Jorku, jak i w Paryżu. Małe samochody Toyoty są znane na całym świecie nie z tego, że mogłyby konkurować z Cadillacami pod względem **poziomu jakości** (w efekcie ceny Toyoty są znacznie niższe), ale ze swojej **niezawodności** – ich jakość jest taka sama we wszystkich egzemplarzach danego modelu.

Ogólnie biorąc, system „odchudzonej produkcji” wprowadzony przez Toyotę i inne firmy kładzie nacisk na organizacyjne i kierownicze aspekty produkcji, w tym na ograniczenie zapasów i czasu produkcji, na dostawy „dokładnie na czas”, na ciągłe doskonalenie oraz wyszkoloną siłę roboczą. Model ten funkcjonuje najskuteczniej w środowisku sprzyjającym pełnej współpracy wszystkich pracowników i całkowitemu poświęceniu się pracy⁸.

ELASTYCZNOŚĆ. Elastyczność dotyczy zarówno wzoru wyrobu, jak i wielkości produkcji. **Elastyczność wzoru wyrobu** oznacza, że można szybko zmieniać wzór wyrobu i że kierownicy starają się wprowadzać takie zmiany, aby zadowolić klientów – dostosowując wyroby do indywidualnych preferencji. W takim wypadku wielkość produkcji danego wyrobu z konieczności jest niewielka, ponieważ firma konkuruje głównie dzięki swojej umiejętności wytwarzania trudnych, unikatowych wyrobów. Jest to dokładne przeciwieństwo produkcji masowej, w której występuje standaryzacja wyrobu i która polega na wytwarzaniu dużych ilości jednego modelu.

Elastyczność wolumenu produkcji jest to umiejętność wprowadzania szybkich zmian w tempie produkcji w miarę zmian popytu na wyrób firmy. Dobrym przykładem są restauracje McDonald's: kierownicy z godziny na godzinę zwiększają lub zmniejszają liczbę zatrudnionych, aby dostosować się do przewidywanych zmian popytu. Kierownicy restauracji zatrudniają pewną liczbę pracowników na ośmiogodzinne zmiany, a uzupełniają je pracującymi w niepełnym wymiarze czasu w południe i wieczorem. Osoby pracujące w niepełnym wymiarze to często emeryci, uzupełniający swoje dochody pracą przez kilka godzin w tygodniu.

ZASPOKAJANIE WIELU PRIORYTETÓW. Cztery wymienione priorytety konkurencyjne – ceny, poziom jakości, niezawodność oraz elastyczność – wiążą się z działaniem zgodnym z preferencjami klientów. Przy dążeniu do sprostania konkurencyjnym priorytetom często powstaje problem ich wzajemnej sprzeczności. Klienci chcą rozsądnych cen, ale chcą też wysokiego poziomu jakości, niezawodności, elastycznie zmieniających się wyrobów i różnorodnych cech usług. Niegdyś spełnienie wszystkich takich oczekiwań było niemożliwe, gdyż koszt wytworzenia wyrobów o

⁸ H.H. Hinterhuber, *The European Way to Lean Management*, „The International Executive”, maj-czerwiec 1994, s. 275–276.

wysokiej jakości, dostosowanych do indywidualnych życzeń klientów, był zawsze wysoki. Jednakże w ostatnich latach twórczy kierownicy operacji dowiedli, że organizacje potrafią oferować wyroby i usługi wysokiej jakości, elastycznie dostosowujące się do wymagań i po konkurencyjnych cenach.

PROJEKTOWANIE SYSTEMÓW OPERACYJNYCH

Swiadomość priorytetów konkurencyjnych to tylko jeden ze sposobów dostosowania planów operacyjnych do strategicznych. Z kolei plany operacyjne wywierają wpływ na projektowanie systemów operacyjnych. Projektowanie systemu operacyjnego wiąże się z podejmowaniem decyzji dotyczących tego, **jakie** wyroby lub usługi będzie się wytwarzać, **ile**, **jak** i **gdzie** będzie się je wytwarzać i **kto** je będzie wytwarzać.

plany operacyjne
i strategiczne – zob.
rozdział 10

CO BĘDZIE SIĘ PRODUKOWAĆ

Technika komputerowa pomaga menedżerom w projektowaniu wyrobów.

Technologiczność
konstrukcji:
technika doskonalenia
konstrukcji w celu
uproszczenia montażu
wyrobu

TECHNOLOGICZNOŚĆ KONSTRUKCJI. **Technologiczność konstrukcji** jest jednym z najbardziej obiecujących kierunków w tej dziedzinie. Polega ona na takim projektowaniu konstrukcji wyrobu, aby uprościć montaż. W Laboratoriach Bella skutecznie zastosowano tę technikę do zaprojektowania nowego cyfrowego nośnika, urządzenia do przekazywania sygnałów telefonicznych za pomocą światłowodów. Zamiast usuwania trudności produkcyjnych w fabryce konstruktorzy i technolodzy współpracowali przy wyborze tworzyw sztucznych wytrzymałych na temperaturę występującą w procesie produkcyjnym oraz przy wykrywaniu i eliminowaniu potencjalnie kosztownych błędów konstrukcyjnych przed przystąpieniem do produkcji⁹. Technikę tę stosuje się też w korporacji Boeinga, gdzie w skład wielofunkcyjnych zespołów „projektowania i budowy” wchodzić ludzie z pionów projektowania konstrukcji, technologii i produkcji na długo przed rozpoczęciem produkcji danego modelu samolotu¹⁰.

PROJEKTOWANIE WSPOMAGANE KOMPUTEROWO. Dawniej projektowanie wyrobu było czasochłonnym, wieloetapowym procesem, z którym wiązało się budowanie i sprawdzanie prototypów lub modeli działających. Obecnie proces ten uległ przyspieszeniu i potaniu dzięki **projektowaniu wspomaganiem komputerowo** (*computer-aided design, CAD*), dzięki któremu można projektować, kreślić i sprawdzać wyrób, przeprowadzając na komputerze symulacje w trybie interakcyjnym.

Projektowanie
wspomagane
komputerowo:
Projektowanie
i wykonywanie rysunków
projektowych
na komputerze w trybie
konwersacyjnym

Ze względu na to, że koszt wyrobu w dużym stopniu zależy od projektu jego konstrukcji, wielu producentów korzysta dziś z jednoczesnego lub współbieżnego projektowania, w którym konstruktorzy i technolodzy współpracują nad upraszczaniem projektu. W General Motors obecnie stosuje się CAD do projektowania tłoczników blachy do nowych modeli samochodów. Karoserie wytwarza się z blachy poddawanej obróbce w dużych prasach z różnymi tłocznikami, aby wygiąć ją w maski, błotniki itd. Tłoczники takie trzeba starannie zaprojektować, aby uniknąć marszczenia lub rozrywania blachy w trakcie procesu produkcji. Przy wykorzystaniu CAD projektanci

⁹ A. Bernstein, *Quality Is Becoming Job One in the Office, Too*, „Business Week”, 29 kwietnia 1991, s. 52–56.

¹⁰ R. Wrubel, *The Last Titan*, „Financial World”, 8 grudnia 1992.

GM mogą tworzyć i wypróbowywać komputerowe modele pras we wczesnej fazie procesu projektowania. Przed wprowadzeniem CAD oprzyrządowanie nowych modeli samochodów trwało około 27 miesięcy. Po jego zastosowaniu, według obliczeń menedżerów GM, czas ten został skrócony do 7 miesięcy¹¹.

Specyfikacja materiałowa:
zestawienie rodzajów
i liczby części potrzebnych
do wytworzenia jednostki
wyrobu

Korzyści płynące ze stosowania CAD na tym się nie kończą. Ponieważ projekt konstrukcji jest przechowywany w pamięci komputera, można go rozwinąć, aby opracować **specyfikację materiałową**, czyli zestawienie rodzajów i liczby części potrzebnych do wyprodukowania każdej jednostki. Jak zobaczymy później, informacja ta ma podstawowe znaczenie przy zapewnianiu, aby organizacja miała do dyspozycji dostateczne zapasy odpowiednich materiałów w chwili, kiedy będą potrzebne.

ILE BĘDZIE SIĘ PRODUKOWAĆ

Planowanie zdolności produkcyjnej:
decyzja operacyjna,
dotycząca ilości wyrobów
lub usług, które należy
wytworzyć

Druga decyzją w projektowaniu systemu operacyjnego jest ustalenie, ile będzie się wytwarzać wyrobów albo ile świadczyć usług. Nazywa się to **planowaniem zdolności produkcyjnej**; jest to proces, na który składa się prognozowanie popytu, a następnie ustalenie, jakie będą potrzebne zasoby, aby zaspokoić ów popyt. Proces ten przedstawiono w tablicy 21-2.

Tablica 21-2

Złożony proces planowania zdolności produkcyjnej

- Opracować prognozy popytu z uwzględnieniem – w miarę możliwości – prawdopodobnego wpływu nowej techniki, konkurencji i innych czynników.
- Przełożyć te prognozy na rzeczywistie potrzebną zdolność produkcyjną w jednostkach naturalnych.
- Opracować alternatywne plany zdolności produkcyjnych, aby zaspokoić popyt.
- Przeanalizować i porównać skutki ekonomiczne planów alternatywnych.
- Ustalić i porównać zagrożenia i strategiczne skutki poszczególnych planów alternatywnych.

Źródło: E.E. Adams, Jr., R.J. Ebert, *Production and Operations Management: Concepts, Models, and Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1986; E.S. Buffa, *Modern Production/Operations Management*, Wiley, Nowy Jork 1980.

Do przewidywania lub prognozowania potrzebnej zdolności produkcyjnej czasem trzeba przeprowadzić długofalowe prognozowanie techniczne, sięgające w przyszłość na pięć lub dziesięć lat. W pytaniach prognostycznych nie zawsze da się uwzględnić wszystkie wydarzenia – nowe wynalazki techniczne, wojny, kryzysy, embargo czy skutki nieznanej jeszcze stopy inflacji.

Doskonałym przykładem jest planowanie zdolności produkcyjnej w korporacji Boeinga. Na rynku lotnictwa cywilnego menedżerowie pasażerskich linii lotniczych składają zamówienia na dostawy samolotów z dużym wyprzedzeniem, na przykład pięcioletnim¹². W efekcie tacy producenci, jak Boeing, tworzą coś, co się nazywa **portfelem zamówień**. Portfel zamówień Boeinga obejmował niemal 100 mln USD przyszłych przychodów! Jednakże zamówienia objęte portfelem nie zawsze są ostateczne. Linie lotnicze w ostatnich latach przeżywały poważne trudności finansowe, co zmusiło je do rezygnacji z niektórych lub ze wszystkich zamówionych samolotów¹³. Tak więc długoterminowe prognozy u Boeinga muszą między innymi brać pod uwagę stopień stabilności portfela zamówień.

¹¹ J. Holusha, *Metal Forming by Computer*, "The New York Times", 22 listopada 1984, s. D2.

¹² R. Wrubel, jw.

¹³ J. Cole, *Boeing's Bid to Avoid Swings in Its Business Falls Short of Hopes*, "Wall Street Journal", 16 lutego 1993, s. A1, A3.

Gotowe prognozy można przełożyć na potrzebną zdolność produkcyjną. Z tego wynika, że należy zmierzyć zdolność już istniejącą. Niekiedy pomiar zdolności produkcyjnej jest dość łatwą sprawą. Na przykład nie jest trudno zmierzyć ilość stali wytwarzanej w hucie. Jednakże w systemie o różnorodnych wyrobach lub usługach, trudniejszych do sklasyfikowania, na przykład w biurze doradztwa prawnego, pomiar zdolności produkcyjnej nie jest taki prosty. W systemach takich na ogół stosuje się miary nakładów. Oznacza to, że zdolność produkcyjną można określić jako liczbę prawników w tym biurze. Menedżerowie Boeinga lubią portfele zamówień, ponieważ umożliwiają im one utrzymywanie stałego poziomu zdolności produkcyjnej. Czytelnik łatwo zrozumie, dlaczego nie lubią oni „erozji” portfela!

Prognozowana zdolność produkcyjna mogłaby zmusić menedżerów do zmiany systemu operacji, tak aby go dostosować do przyszłych potrzeb. Zmiany zdolności produkcyjnej mogą być wynikiem modyfikacji bieżących, modyfikacji długofalowych lub i jednych, i drugich. **Bieżące zmiany zdolności produkcyjnej** obejmują programowanie pracy w godzinach nadliczbowych, przenoszenie pracowników, zlecanie prac podwykonawcom i korzystanie z zapasów lub zaległych zamówień.

Długofalowe zmiany zdolności produkcyjnej obejmują jej zwiększanie lub zmniejszanie przez rozbudowę (więcej pras, więcej prawników) lub redukcję (mniej pras, mniej prawników). W przypadku Boeinga długofalowe zmiany zdolności produkcyjnej mogą być bardzo kosztowne, gdyż wytwarzanie samolotów jest procesem złożonym.

Można analizować alternatywne plany zdolności produkcyjnej, prowadzące do zapewnienia przewidywanej podaży, za pomocą innych środków (więcej pras albo zamawianie u podwykonawców). Można oceniać i porównywać koszty każdego z planów oraz wszystkie ich strategiczne skutki. Rozwiązanie o najniższym koszcie może spowodować zmniejszenie wielkości sprzedaży i udziału w rynku, co byłoby niezgodne (albo i nie) ze strategią organizacji. (Przerwy w pracy u podwykonawcy mogłyby powodować opóźnienia w dostawach, a w konsekwencji utratę części rynku na rzecz konkurenta.) Menedżerowie muszą dokładnie rozważyć koszty, ryzyko i skutki strategiczne.

JAK PRODUKOWAĆ

Wybór procesu, określający, **jak** będzie się wytwarzać wyrób lub usługę, obejmuje cztery fazy decyzji technologicznych.

PODSTAWOWY WYBÓR TECHNOLOGII. Czy istnieje technologia wytwarzania danego wyrobu? Czy są różne technologie, pomiędzy którymi można wybierać? Czy należy zakupić licencje na innowacje z zewnątrz, na przykład z zagranicy, czy też należy dążyć do opracowania u siebie potrzebnej technologii? Na znaczenie fazy podstawowego wyboru technologii wskazują takie niedawne osiągnięcia, jak mikrokostki i inżynieria genetyczna. Chociaż podstawowy wybór technologii jest głównie domeną inżynierów, chemików, biogenetyków i innych specjalistów technicznych, menedżerowie najwyższych szczebli muszą w możliwie dużym stopniu zrozumieć daną technologię, jej prawdopodobny rozwój i istniejące możliwości wyboru.

DROBNIEJSZE ZAGADNIENIA DO WYBORU. Po dokonaniu podstawowego wyboru technologii mogą istnieć rozmaite drobniejsze możliwości wyboru w procesie technologicznym. Kierownik operacji bierze udział w ocenie alternatywnych procesów przetwarzania w odniesieniu do kosztów oraz do ich zgodności z pożądanym wyrobem i z planami zdolności produkcyjnej. Czy powinno się stosować proces ciągły? Między

innymi w przemysłach hutniczym i chemicznym stosuje się procesy ciągłe, prowadzone 24 godziny na dobę, aby uniknąć kosztownego uruchamiania i przerywania produkcji. W procesie na linii montażowej powtarza się te same czynności w celu wytworzenia danego wyrobu w skali masowej, ale nie musi się ich wykonywać całą dobę bez przerwy. Przykładami są przemysły: samochodowy i odzieżowy. W procesach jednostkowych wytwarza się wyroby w małych partiach, być może na indywidualne zamówienia. Przykładami są tartaki i producenci samolotów.

WYBÓR KONKRETNÝCH URZĄDZEŃ. Jakiego rodzaju urządzenia należy wykorzystać (i jaki zastosować stopień automatyzacji)? Czy wyposażenie powinno być specjalizowane (przeznaczone do określonego celu), czy ogólnego zastosowania (co stwarza możliwości wykorzystania go do produkcji innych wyrobów)? W jakim stopniu należy ludzi zastąpić maszynami w wykonywaniu i kontroli pracy? W coraz większym stopniu robotnicy programują i sprawdzają funkcjonowanie zautomatyzowanych urządzeń zamiast samemu wykonywać daną pracę.

Trend ten rozpoczął się na początku lat sześćdziesiątych, kiedy w halach fabrycznych zaczęły się pojawiać numerycznie sterowane tokarki, frezarki i wiertarki. Były to **maszyny specjalizowane**, tzn. wykonujące określone zadania zgodnie z instrukcjami programu zapisanego na taśmie poliestrowej (maszyny te nie miały takiej pamięci, jak komputery). Zaletą maszyn sterowanych numerycznie jest to, że wykonują one operacje w sposób znacznie bardziej jednorodny i niezawodny niż przeciętny robotnik. Ich słabą stroną jest długi czas, potrzebny na ich przestawienie do wykonywania zmienionego zadania.

Barierę tę w pewnym stopniu przezwyciężono, kiedy zastosowano nowo opracowane kostki mikrokomputerowe do zbudowania maszyn sterowanych komputerowo. Maszyny te łatwiej można przeprogramować i przystosować do wykonywania innego zadania, jednakże ich cena wynosi od 50 tys. do 500 tys. USD, w zależności od wielkości i od stopnia złożoności zadań, które mogą wykonywać. Oczywiście, takich nakładów inwestycyjnych nie można dokonywać bez przemyślenia. Wymaga to dobrego planowania i kierowania operacjami. To samo odnosi się do elastycznych systemów produkcyjnych. W systemach tych tworzy się kombinacje maszyn sterowanych komputerowo, umożliwiające ich łatwe i sprawne przestawianie do wytwarzania rozmaitych wyrobów.

Projektowanie/ wytwarzanie wspomagane komputerowo:

zintegrowany sposób działania, w którym oprogramowanie służące do projektowania wyrobów wykorzystuje się do pisania programu komputerowego sterującego maszyną

Wytwarzanie zintegrowane komputerowo:

zintegrowany sposób działania, łączący komputerowo wspomagane projektowanie/wytwarzanie z zastosowaniem robotów i skomputeryzowanym systemem gospodarki zapasami

Projektowanie/wytwarzanie wspomagane komputerowo (*computer-aided design/manufacturing, CAD/CAM*) jest systemem zintegrowanym, w którym oprogramowanie komputera stosowane do projektowania może być wykorzystane do przetworzenia projektu wyrobu na program komputerowy, kierujący maszyną sterowaną numerycznie lub komputerowo. Zazwyczaj jedynie firmy o dużej produkcji mogą sobie pozwolić na zainwestowanie w taki system.

Wytwarzanie zintegrowane komputerowo (*computer-integrated manufacturing, CIM*) jest systemem jeszcze bardziej zintegrowanym; w jego skład wchodzi CAD/CAM, roboty i planowanie potrzeb materiałowych (*materials-requirement planning, MRP*) – skomputeryzowany system gospodarki zapasami.

Roboty przemysłowe w większości są to w istocie sterowane komputerowo ramiona mechaniczne, które można wyposażać w uchwyty, ssawki, pistolety natryskowe, palniki spawalnicze lub inne narzędzia. Są one przydatne do przenoszenia niebezpiecznych materiałów i manipulowania nimi (na przykład gorącymi wlewkami, prętami radioaktywnymi) albo do wykonywania zadań wymagających dużej precyzji w niebezpiecznych warunkach (na przykład do lakierowania natryskowego i spawania). Roboty mogą lakierować całymi godzinami, nie odczuwając żadnych ujemnych skutków przebywania w oparach rozpuszczalników. W przyszłości bardziej wyrafinowane roboty zostaną wyposażone w systemy obrazowania wideo,

umożliwiający im „widzenie” ich pracy, oraz w komputery pokładowe, umożliwiające im samodzielne wykonywanie niektórych zadań.

WYBÓR RODZAJU PRZEPŁYWU. W jaki sposób wyrób lub usługa powinny przepływać przez system operacyjny? Ten ostatni etap wyboru procesu określa, w jaki sposób materiały i wyroby będą się poruszać przez system. Do analizy przepływu procesu stosuje się rysunki montażowe, karty montażu, wykresy tras i karty przepływu procesu. Analiza może doprowadzić do zmiany kolejności czynności, ich łączenia lub eliminowania w celu zmniejszenia kosztów manipulowania i składowania. Ogólnie biorąc, im mniej jest składowania i przerw w procesie, tym lepiej.

W ostatnich latach coraz szersze zastosowania znalazły systemy automatycznie kierowanych pojazdów, w których wykorzystuje się akumulatorowe wózki bez kierowców, przemieszczające się między punktami załadunku i wyładunku. Obecnie robi się to, umieszczając w podłodze przewód prowadzący, wyczuwany przez anteny pojazdu. Prowadzone są badania nad zrezygnowaniem z tych przewodów i połączeniem systemów automatycznie kierowanych pojazdów z robotyką, aby stworzyć samojezdne roboty¹⁴. Niektórzy menedżerowie rozwinęli takie systemy, aby zautomatyzować swoje magazyny i rampy załadunkowe.

Większe zastosowanie sieci komputerowych jest innym nowym osiągnięciem, które umożliwiło producentom bliższą współpracę z ludźmi w innych organizacjach, które dostarczają im podzespoły do wyrobów. General Motors obecnie wymaga od swoich dostawców przyłączenia się do sieci komputerowej GM¹⁵. W efekcie uzyskano nie tylko wyższą jakość wyrobów dzięki dokładniejszym informacjom o specyfikacji i wzorach części, ale także większą sprawność administracyjną. Znacznie mniejsza liczba dokumentów oznacza obniżenie kosztów zarówno dla GM, jak i dla jego dostawców.

W **systemach usługowych** wybór procesu zależy od istoty systemu. Tam, gdzie kontakty z klientami są niewielkie, jak na przykład w operacjach clearingowych banku, można dokonywać wyboru procesu za pomocą czterech naszkicowanych wyżej faz. W systemach, w których kontakty z klientami są bliższe, na przykład w sklepach detalicznych, trzeba ponadto wybrać procesy czy procedury współdziałania z klientami. W przypadku typowej usługi procesy te mogą być szczegółowo określone, z uwzględnieniem w niewielkim stopniu zmienności; przykładem jest wydawanie gotówki przez bankomat w banku. Przy usługach zindywidualizowanych – na przykład przy rozpatrywaniu przez ten sam bank wniosków o udzielenie kredytu – musi się projektować procedury zmienne. Istnieją wyspecjalizowane systemy komputerowe służące do pomagania kierownikom w bankach, domach towarowych i innych jednostkach usługowych w przeprowadzaniu zindywidualizowanych ocen¹⁶.

GDZIE PRODUKOWAĆ

PLANOWANIE LOKALIZACJI OBIEKTÓW PRODUKCYJNYCH. Jedną z najważniejszych decyzji projektowych jest wybór lokalizacji obiektu produkcyjnego. Celem planowania lokalizacji jest takie usytuowanie zdolności produkcyjnej systemu, aby zminimalizować łączne koszty produkcji i dystrybucji. Każdy nowy lub rozbudowany obiekt wiąże się z ponoszeniem **stałych kosztów kapitałowych** (budynki, grunty i wyposażenie) oraz **zmiennych kosztów operacji** (płace, podatki, zakup energii i materiałów oraz dystrybucja). Przy podejmowaniu decyzji o

¹⁴ K.L. Gunnar, *Automatic Guide Vehicle Systems*, “Production and Inventory Management Review” 3, luty 1983, nr 2, s. 28–29.

¹⁵ P.G.W. Keen, *Redesigning the Organization Through Information Technology*, “Planning Review”, maj/czerwiec 1991.

¹⁶ E. Turban, *Decision Support and Expert Systems*, Macmillan, Nowy Jork 1988, s. 3 i 7.

lokalizacji należy zbilansować wszystkie te koszty, ich wpływ na potencjalne przychody, a także rozpatrzeć takie czynniki jakościowe, jak dostępność siły roboczej, jakość życia i postawy mieszkańców.

Dążenia lokalnych urzędników, aby zachęcić menedżerów do inwestowania na ich terenie, wpływają na planowanie lokalizacji obiektów produkcyjnych, a niekiedy je komplikują. Do typowych zachęt oferowanych przez władze lokalne zaliczają się ulgi i zwolnienia podatkowe oraz doskonalenie infrastruktury, jak na przykład budowa nowych dróg dojazdowych i połączeń kolejowych¹⁷.

PLANOWANIE ROZMIESZCZENIA. Planowanie rozmieszczenia wiąże się z podejmowaniem decyzji o tym, **w jaki sposób** zagospodarować przestrzeń w obiekcie. W planowaniu rozmieszczenia przetwarza się decyzje dotyczące procesu i wyposażenia na fizyczne warunki produkcji. Należy przewidzieć przestrzeń na:

- **obiekty produkcyjne**, takie jak stanowiska robocze i urządzenia do transportu bliskiego i przeładunku materiałów,
- **obiekty nieprodukcyjne**, takie jak obszary składowania oraz urządzenia konserwacyjno-remontowe,
- **obiekty pomocnicze**, takie jak biura, urządzenia sanitarne, poczekalnie, stołówki i parkingi.

Należy też przewidzieć przestrzeń na surowce i materiały oraz na zwiększenie zdolności produkcyjnej. Trzeba też zaplanować inne potrzeby związane z lokalizacją, jak na przykład rampy lub urządzenia grzewcze. Dobra lokalizacja ogranicza do minimum transport bliski, maksymalizuje sprawność robotników i maszyn, a także zaspokaja mnóstwo innych potrzeb, m.in. zmniejsza do minimum bezpośredni kontakt robotników z niebezpiecznymi substancjami.

KTO BĘDZIE PRACOWAĆ

Ostatnia decyzja w projektowaniu systemu operacyjnego dotyczy struktury poszczególnych stanowisk pracy – **jak** będzie się wykonywać pracę i **kto** to będzie robić. Sprawy te były przedmiotem omówienia w rozdziale 13. Ze względu na to, że projektowanie zadań znajduje odbicie w kosztach robocizny, w ostatecznym rachunku wszelkie niesprawności lub błędy wpłyną na koszty operacji. W ostatnich latach szczególnego znaczenia w projektowaniu zadań nabrały trzy zagadnienia: (1) poziom umiejętności pracowników na stanowisku pracy; (2) bezpieczeństwo pracy; (3) współpraca na stanowiskach pracy.

UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW. Pracodawcy zawsze uwzględniali konieczność szkolenia pracowników na stanowisku pracy. W USA problem polega dzisiaj na tym, że wielu kandydatom zgłaszającym się do pracy brakuje podstawowych umiejętności czytania i liczenia¹⁸. Jeden z producentów zamków błyskawicznych w USA, działający na skalę międzynarodową, uznał za konieczne zmuszenie kandydatów do własnoręcznego wypełniania podania o pracę, aby się upewnić, czy umieją czytać i pisać. Przewiduje się, że ten niedostatek umiejętności będzie się pogłębiać w miarę upowszechniania się komputerów i innych wyrafinowanych technik. Wielu amerykańskich menedżerów postanowiło zatem podjąć działania zaradcze, poświęcając

¹⁷ E. Norton, *Small, Flexible Plants May Play Crucial Role in U.S. Manufacturing*, "Wall Street Journal", 14 stycznia 1993.

¹⁸ Więcej o szkolnictwie w USA w: A. Coulter, *Godless*, Crown Forum, New York, 2006, s. 147–171.

czas, pieniądze i umiejętności swoich korporacji na doskonalenie amerykańskich szkół publicznych¹⁹. Uważają, że umożliwi to **przyszłym** robotnikom podejmowanie zadań, odpowiadających potrzebom rynków światowych dziś i jutro.

BEZPIECZEŃSTWO PRACY. Projektowanie zadań musi też uwzględniać obowiązujące w przepisach zasady bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia.

Jednym z najpoważniejszych problemów są kłopoty związane z nieustannie powtarzanymi ruchami, które prowadzą do zapalenia ścięgien lub uszkodzenia nerwów dłoni i nadgarstków, co z kolei może powodować trwałe kalectwo. Uszkodzenia takie występują najczęściej u robotników przemysłowych, którzy często wykonują te same ruchy kilka tysięcy razy w ciągu ośmiogodzinnej zmiany. Narażeni na nie są również pracownicy biurowi, pracujący przez długie okresy przy klawiaturach komputerów.

Coraz większą uwagę zwraca się obecnie na ergonomię, czyli naukę zajmującą się projektowaniem zadań z uwzględnieniem anatomii i fizjologii w celu zmniejszenia zagrożeń. Menedżerowie Ford Motor Company wprowadzili w całym koncernie programy zmierzające do ograniczenia tego rodzaju uszkodzeń ciała; niekiedy wystarczyła po prostu zmiana położenia materiałów²⁰. Zapalenie ścięgien stanowiło też zagrożenie w firmie wytwarzającej zamki błyskawiczne, w której robotnicy sprawdzali te zamki ręcznie. Początkowo menedżerowie firmy wprowadzili rotację stanowisk, aby zminimalizować zagrożenie. Z czasem postanowili wykorzystać do kontroli zamków roboty.

WSPÓŁPRACA NA STANOWISKACH PRACY. Jednym z tematów przewijających się w tej książce jest coraz bliższa współpraca na stanowiskach pracy, stopniowo likwidująca napięcia, które występowały między robotnikami a kierownictwem w początkowych latach zarządzania w przemyśle. Jedną z konsekwencji wynikających z tej zmiany jest ustalanie, kto ma wykonywać pracę i jaką.

Od ponad 20 lat załoga restauracji Moosewood w Ithaca w stanie Nowy Jork dokonuje swoich kulinarnych czarów w kuchni o powierzchni 3 m na 7,5 m, obejmującej też stanowiska do zmywania i do wstępnego przygotowywania potraw²¹. Restauracja może pomieścić 54 klientów, a w porze kolacji rotacja przy stolikach wynosi średnio 2,5. W cieplejszych miesiącach restauracja obsługuje dodatkowo 35 osób przy stolikach na zewnątrz. Menu zmienia się dwukrotnie w ciągu dnia. Wybór w porze wieczornej obejmuje trzy dania główne i dwie zupy. Moosewood nie jest spółką akcyjną. Restauracja działa jako spółdzielnia licząca 18 członków. Każdego tygodnia inny członek kolektywu planuje menu, kupuje żywność, wybiera potrawy i kieruje kucharzami.

Zmiany w strukturze organizacji mogą też wpływać na współpracę w jej obrębie. Krajowa Rada Stosunków Pracowniczych (National Labor Relations Board, NLRB) postanowiła, że firmy nie mogą żądać od pracowników udziału w kołach jakości i podobnych zespołach, jeżeli nie przyznają pracownikom prawa do wybierania swoich przedstawicieli i nie zapewnią im rzeczywistego udziału w podejmowaniu decyzji²². Wielu ekspertów uważa, że decyzja ta rzuca cień na przyszłość roboczej współpracy między kierownictwem a robotnikami. NLRB chodziło jednak o to, że wiele zespołów roboczych funkcjonowało podobnie jak związki zawodowe kontrolowane przez pracodawców, co miało w amerykańskim przemyśle nie dobrą historię.

¹⁹ N. Ramsey, *What Companies Are Doing*, "Fortune", 29 listopada 1993, s. 142–162.

²⁰ S.B. Garland, *A New Chief Has OSHA Growing Again*, "Business Week", 20 sierpnia 1990, s. 57.

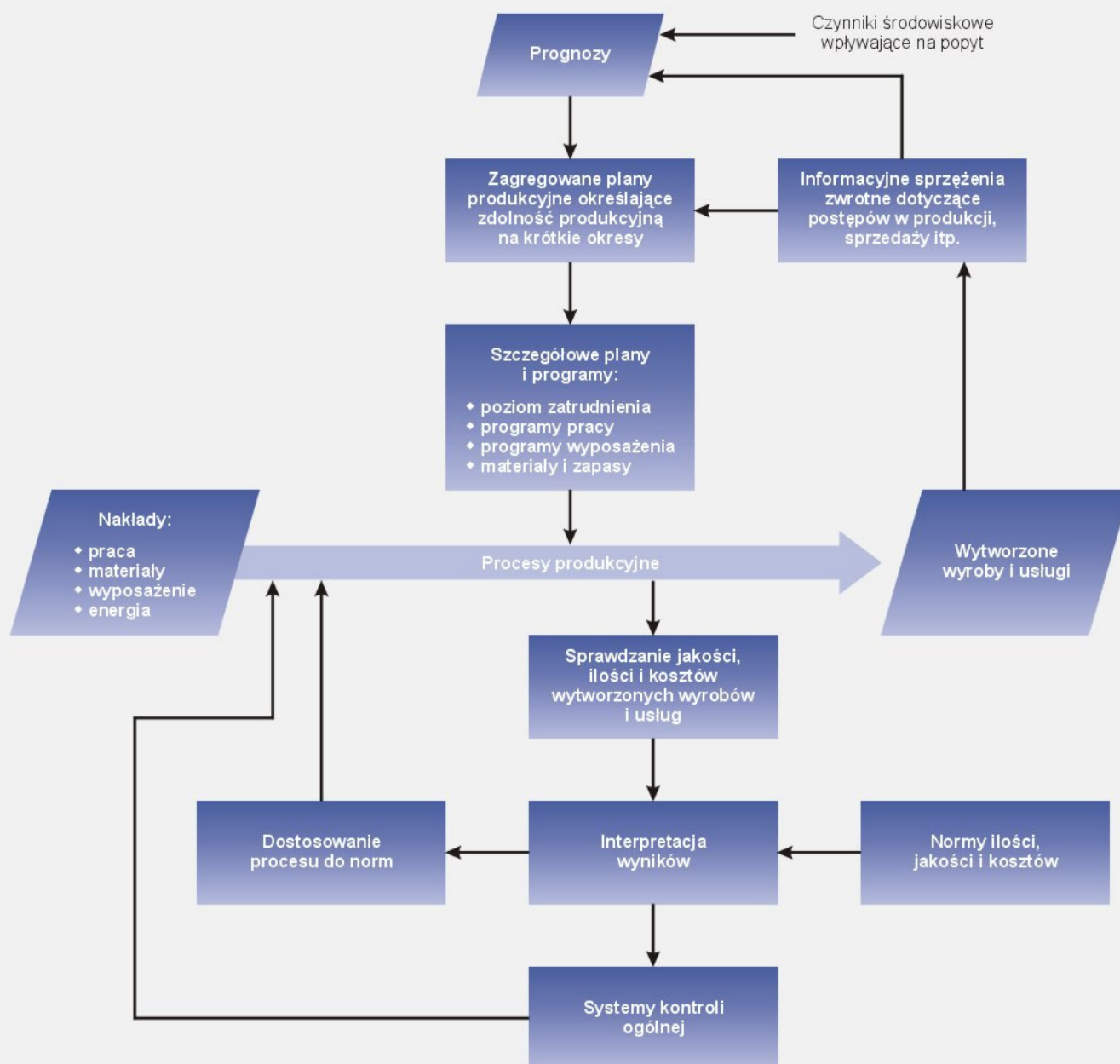
²¹ K. Conan, *Earn Your Veggies*, "Restaurant Business", 1 stycznia 1993.

²² F. Swoboda, *NLRB Ruling Tests How Much Companies Trust Their Workers*, "Washington Post", 27 grudnia 1992.

DECYZJE DOTYCZĄCE PLANOWANIA OPERACYJNEGO I KONTROLI

P o zaprojektowaniu i skutecznym wdrożeniu systemu operacyjnego nadal do swobodnej decyzji kierowników pozostaje jeszcze wiele zagadnień.

Rysunek 21-2 Model systemu planowania operacyjnego i kontroli operacji



Źródło: Na podstawie E.S. Buff, *Modern Production/Operation Management*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1980, s. 159.

Dzieje się tak dlatego, że trzeba podejmować decyzje na krótsze okresy – z miesiąca na miesiąc, z dnia na dzień, a nawet z godziny na godzinę – o tym, w jaki sposób system ma funkcjonować i jak będzie się go kontrolować. Jak przedstawiono na rysunku 21-2, decyzje w sprawie operacyjnego planowania i kontroli dotyczą programowania i kontroli nakładów pracy, materiałów i kapitału, aby w sposób możliwie sprawny wytworzyć pożądaną liczbę wyrobów o odpowiedniej jakości.

Operacyjne planowanie i kontrola opierają się na prognozach przyszłego zapotrzebowania na wytwory systemu. Jednakże nawet przy możliwie najlepszym prognozowaniu i najdokładniej dostrojonym systemie operacji nie zawsze zdoła się zaspokoić popyt przy istniejącej w danym okresie zdolności produkcyjnej. Nieoczekiwane zmiany trendów na rynku, pojawienie się nowych wyrobów lub działalność konkurentów mogą spowodować nietrafność prognoz, a problemy występujące w systemie operacyjnym mogą zmniejszyć zdolność produkcyjną. W takich sytuacjach kierownicy muszą podejmować decyzje krótkookresowe o takim wykorzystaniu zdolności produkcyjnej, aby sprostać popytowi. Menedżerowie muszą też myśleć o długoterminowych konsekwencjach zmian w popycie i w potrzebnej zdolności produkcyjnej.

GOSPODARKA ZAPASAMI

Zapasy:
zasoby surowców,
produkcji w toku
i wyrobów gotowych,
przechowywane przez
organizację
na zaspokojenie
jej potrzeb operacyjnych

Produkcja w toku:
częściowo przetworzone
materiały

Zapasy są to zasoby surowców, częściowo przetworzonych materiałów – zwanych **produkcją w toku** – i gotowych wyrobów, które organizacja przechowuje, żeby zaspokoić swoje potrzeby operacyjne. Zapasy stanowią poważną inwestycję i potencjalne źródło marnotrawstwa, które trzeba ściśle kontrolować. Jeżeli menedżerowie przechowują zbyt duże zapasy, będą tracić pieniądze na ich magazynowanie oraz ponoszą ryzyko, że zapasy ulegną uszkodzeniu lub kradzieży. Z drugiej strony, kierownicy, którzy wyczerpią zapasy, mogą stanąć wobec konieczności wstrzymania produkcji aż do uzyskania niezbędnych dostaw materiałów, przez co stracą czas i narażą pracowników na bezczynność. Aby zminimalizować te koszty i utrzymywać zapasy na optymalnym poziomie, opracowano wiele matematycznych i skomputeryzowanych modeli, ułatwiających kierownikom operacji określenie, kiedy i ile należy zamawiać. Trzema ważnymi metodami są: planowanie potrzeb materiałowych, planowanie zasobów materiałowych i dostawy dokładnie na czas.

Planowanie potrzeb materiałowych:
system planowania
operacyjnego, w którym
analizuje się gotowy
wyrób, aby określić
materiały i inne zasoby
potrzebne do jego
wytworzenia

Planowanie zasobów materiałowych:
system planowania
operacyjnego, obejmujący
potrzeby materiałowe,
a ponadto uwzględniający
zasoby będące
do dyspozycji i koszty
jednostkowe

PLANOWANIE POTRZEB MATERIAŁOWYCH. **Planowanie potrzeb materiałowych** (*materials-requirement planning – MRP*) było pierwszą próbą spojrzenia na końcowy wyrób i, idąc do tyłu, określenia wszystkich materiałów, robocizny i innych zasobów potrzebnych do jego wytworzenia. Metoda ta pomaga kierownikom zrozumieć wpływ spóźnionych dostaw, niskiej jakości surowców i podobnych czynników na system produkcyjny. Taki stopień kontroli byłby niemożliwy do osiągnięcia bez systemów komputerowych, zdolnych do przetwarzania ogromnych ilości informacji potrzebnych do opisanie złożonych wyrobów i systemów produkcyjnych.

Planowanie zasobów materiałowych (*materials-resource planning, MRP II*) wychodzi poza planowanie potrzeb materiałowych, uwzględniając ponadto dane z działu finansowego i działu marketingu. Planowanie potrzeb materiałowych skupia uwagę na planowaniu zapotrzebowania, natomiast planowanie zasobów uwzględnia ponadto zasoby będące do dyspozycji. Koszty robocizny i inne koszty można uwzględnić w podejmowaniu decyzji jako koszty przypadające na jednostkę produkcji. Programy planowania zasobów materiałowych mogą też współdziałać w systemie komputerowym z innymi programami, na przykład przyjmowania zamówień, fakturowania, wystawiania rachunków, zaopatrzenia, planowania zdolności

produkcyjnej i gospodarki magazynowej. Dzięki temu planowanie zasobów materiałowych zapewnia lepszą i wszechstronniejszą kontrolę nad materiałami niż planowanie potrzeb materiałowych.

System dostaw „dokładnie na czas”:
system gospodarki zapasami, w którym ilości wprowadzane do produkcji są dokładnie równe ilościom dostarczającym; w systemie tym sprowadza się materiały oraz dostarcza gotowe wyroby dokładnie na czas ich wykorzystania; nosi też nazwę *kanban*

DOSTAWY DOKŁADNIE NA CZAS (DNC). Tradycyjnie kierownicy produkcji ustalali poziomy zapasów przy zastosowaniu wzorów matematycznych, minimalizujących łączne koszty stałe zakupu surowców i koszty zmienne ich przechowywania. W połowie lat siedemdziesiątych cały świat zwrócił uwagę na japoński system *kanban*, czyli **dostaw dokładnie na czas** (just-in-time). *Kanban* zmierza do idealnego stanu, w którym ilości wprowadzane do produkcji są dokładnie równe ilościom dostarczającym. To minimalizuje koszty składowania, czyli koszty magazynowania i dostarczania zapasów z magazynu do stanowisk pracy. Materiały sprowadza się częściej i w mniejszych ilościach, „dokładnie na czas” ich wykorzystania, a wyroby gotowe wytwarza się i dostarcza „dokładnie na czas” ich sprzedaży. W swoim czasie producent samochodów zamawiał całą ciężarówkę świec zapłonowych, które miano dostarczyć w okresie obejmującym dwa lub trzy dni. Obecnie ta sama firma zamawia jedną czwartą tej ilości, którą ma otrzymać z dokładnością do dwóch, trzech godzin. Fabryka Nissana w Smyrnie w stanie Tennessee pozostawia ciężarówkom 1 godzinę swobody w dostawie. Zamiast magazynu korzysta z kilku przyczep po drugiej stronie ulicy jako chwilowego składu. Przyczepy zapełnia się w kolejności zapotrzebowania, a wózek widłowy podjeżdża wprost z linii montażowej, aby zabrać części.

Oszczędności wynikające z dostaw DNC mogą być znaczne. Jednakże, aby system był skuteczny, wymaga precyzyjnego programowania w czasie oraz koordynacji w systemie operacyjnym i koordynacji organizacji z jej dostawcami. Jednakże i ten warunek jest traktowany jako korzystny, ponieważ może ujawnić problemy w projekcie systemu operacyjnego, których rozwiązanie przyniesie znaczną poprawę efektywności i jakości.

Poza rok 2000

USŁUGI I „TO, CO IDZIE DOBRZE”

Z nowu powracamy do Toma Petersa i Briana Quinna. Kiedy ostatnio przytaczaliśmy ich poglądy (rozdział 13), chodziło o ponowne przemyślenie pewnych uświęconych przez czas przekonań i metod, dotyczących projektowania i struktury organizacji. Tym razem Peters i Quinn dokonali przeglądu sytuacji w organizacji i zarządzaniu lat dziewięćdziesiątych i doszli do przekonania, że praktyka operacji będzie musiała wyglądać inaczej w roku 2000 i później.

Peters i Quinn chcą, abyśmy tradycyjny pogląd na operacje odwrócili do góry nogami. Współczesna myśl o operacjach i kierowaniu nimi – przekazana Czytelnikowi w tym rozdziale – wyłoniła się w fabrykach pod koniec XIX w. w wyniku innowacji wprowadzonych do nich przez Henry’ego Forda (rozdział 2). Nic dziwnego, że operacje tradycyjnie były sprawą nakładów, przetwarzania i wyników. Tak właśnie jest w przypadku produkcji stali, samochodów, a w późniejszych latach komputerów. Nie powinno też dziwić, że waga przywiązywana do operacji *produkcyjnych* stanowiła punkt wyjścia do rozważań nad operacjami *usługowymi*. Krótko mówiąc, nie jest przypadkiem, że w programach nauczania zarządzania zazwyczaj pojawia się przedmiot „operacje produkcyjne”, ale nie „operacje usługowe”.



Peters i Quinn obecnie proponują odrzucenie tego dziedzictwa i spojrzenie na operacje z nowego punktu widzenia. Ich rozumowanie jest proste. Operacje to sprawa ruszenia głową przez utalentowanych ludzi, aby dostarczać wartość swoim klientom. Ma to zastosowanie zarówno wtedy, kiedy mówimy o budowaniu odrzutowca u Boeinga, jak i o obsłudze klientów w salonie fryzjerskim.

Menedżerowie zdają sobie z tego sprawę i kierują swoimi organizacjami (a także przekształcają je) tak, aby wykorzystać talenty, które Peters nazywa „oprogramowaniem mózgu” (*brainware software*), a Quinn – „zasobami intelektualnymi”²³. Peters i Quinn dowodzą dalej, że w miarę coraz większego wyrafinowania klientów na całym świecie powodzenie przyniosą takie operacje, które zapewnią inteligentnym klientom równie inteligentne usługi. Peters i Quinn dochodzą do końcowego wniosku, że wszystkie operacje zależą od prowadzenia tego, co Quinn nazywa „inteligentnym przedsiębiorstwem”²⁴. Peters powiada prostymi, ale mocnymi słowami: „Wszystkie firmy stają się firmami świadczącymi profesjonalne usługi”²⁵.

Ważną konsekwencją tego nowego i coraz popularniejszego poglądu jest to, że muszą też ulec zmianie podstawowe kryteria efektywności operacji. Peters stwierdza, że operacjami kieruje się na ogół na podstawie „tego, co idzie źle”²⁶. Widzieliśmy to w przedstawionym w tym rozdziale omówieniu sprawności i wydajności: ustanawiamy normę i jeżeli w trakcie operacji nie jest dotrzymywana, mamy „coś, co poszło źle”. Peters powiada, że w epoce, w której inteligentni odbiorcy pomagają nam w prowadzeniu przedsiębiorstwa, po prostu nie zależy im na tym, ile wynosi nasz wskaźnik „tego, co poszło źle”. Chcą usług, które pomogą im z kolei dobrze obsługiwać ich klientów. Peters twierdzi, że w takich warunkach operacje należy prowadzić z nastawieniem na „to, co poszło dobrze” (dla klienta). Jako jeden z przykładów przytacza menedżera szpitala w Toronto w Kanadzie, który ze swoimi kolegami dąży do tego, aby pobyt w tym szpitalu był „wspaniałym przeżyciem”. Dla każdego, kto kiedykolwiek przebywał w szpitalu i wie, jakie to może wywoływać stresy, „wspaniałe przeżycie” jest celem operacyjnym zasługującym na szczególną uwagę.

PODSUMOWANIE

1. Opisać operacje jako system zarówno w organizacjach produkcyjnych, jak i usługowych.

Termin „operacje” odnosi się do codziennych działań organizacji, wykonywanych przez nią, żeby przekształcić nakłady w wyniki. Operacje możemy więc traktować jako system. Organizacje produkcyjne zajmują się głównie wytwarzaniem dóbr materialnych, które można wytwarzać w skali masowej i przechowywać do wykorzystania w późniejszym okresie. Natomiast organizacje usługowe wytwarzają głównie dobra niematerialne, które wymagają współuczestnictwa klientów i których nie można przechowywać.

²³ T. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Alfred A. Knopf, Nowy Jork 1992, s. 11; J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, Nowy Jork 1992, s. 3–5.

²⁴ J.B. Quinn, jw., s. 31–59.

²⁵ T. Peters, jw., s. 11.

²⁶ T. Peters, *The Future: Beyond Wild and Woolly*, „Chicago Tribune”, 1 listopada 1993, dział 4, s. 5.

2. Omówić związki między kierowaniem operacjami, sprawnością produkcji i konkurencyjnymi priorytetami klientów.

Kierowanie operacjami jest sprawą ważną, gdyż jest sposobem podwyższania sprawności, mierzonej wydajnością, oraz podwyższania efektywności, mierzonej zdolnością organizacji do sprostania konkurencyjnym priorytetom klientów, dotyczącym cen, poziomu jakości, niezawodności i elastyczności.

3. Opisać zagadnienia związane z projektowaniem systemu operacyjnego.

Projektowanie systemu operacyjnego jest procesem wieloetapowym, w którym określa się, jakie wyroby lub usługi należy wytwarzać, ile, jak i gdzie je wytwarzać oraz kto to będzie robić. Jedną z najważniejszych zmian w ostatnich latach jest zwracanie uwagi na technologiczność konstrukcji, przy czym kierownicy operacji współpracują z konstruktorami, by uprościć projekty wyrobów tak, aby były łatwiejsze do wytwarzania i bardziej niezawodne. Inną ważną nowością jest projektowanie wspomagane komputerowo (CAD). Projekty opracowane w taki sposób można zastosować do przygotowania specyfikacji materiałowych wykorzystywanych w gospodarce zapasami i do opracowania instrukcji sterujących skomputeryzowanymi urządzeniami produkcyjnymi. Proces ten nosi nazwę komputerowo wspomaganego projektowania/wytwarzania (CAD/CAM). Wytwarzanie zintegrowane komputerowo (CIM) kojarzy komputerowo wspomaganie projektowanie/wytwarzanie z robotami i ze skomputeryzowanym systemem gospodarki zapasami.

4. Wyjaśnić zagadnienia związane z projektowaniem zadań, ważne w kierowaniu operacjami.

Projektowanie zadań wiąże się z tym, kto będzie wykonywać prace produkcyjne i w jaki sposób. Ważnymi zagadnieniami są przy tym umiejętności pracowników, bezpieczeństwo pracy i współpraca na stanowiskach pracy.

5. Omówić znaczenie gospodarki zapasami i związane z nią wyzwania.

Po zaprojektowaniu systemu operacyjnego kierownicy muszą podejmować decyzje dotyczące operacyjnego planowania i kontroli. Ważnym elementem tych decyzji jest gospodarka zapasami. Termin „zapasy” odnosi się do surowców, produkcji w toku i wyrobów gotowych, przechowywanych przez organizację do zaspokajania jej potrzeb operacyjnych. Zapasy wiążą się z dużymi kosztami, kierownicy starają się je zatem utrzymywać na optymalnym poziomie. W planowaniu potrzeb materiałowych wykorzystuje się skomputeryzowany schemat wyrobów, aby określić wszystkie potrzebne materiały. Planowanie zasobów materiałowych jest udoskonaloną odmianą planowania potrzeb materiałowych, uwzględnia bowiem jednostkowe koszty robocizny i innych nakładów. Większość organizacji stara się dziś stosować system *kanban*, czyli dostawy „dokładnie na czas”, co minimalizuje koszty przechowywania nieprzydatnych w danym momencie zapasów.

6. Wyjaśnić tezę, że wszystkie operacje, w tym także produkcja, są usługami.

Coraz więcej menedżerów, podobnie jak teoretyków zarządzania, podchodzi do kierowania operacjami jako do działalności z gruntu usługowej. To prowadzi do odrzucenia dawnego rozróżnienia produkcji i usług. Przy tym nowym podejściu

za cel ważniejszy uważa się raczej zaspokajanie potrzeb klientów niż sprawność działania.

PYTANIA KONTROLNE

1. Co to są operacje i dlaczego można je traktować jako system?
2. Wymień niektóre ważniejsze różnice między wyrobami a usługami.
3. Dlaczego kierowanie operacjami jest ważne z punktu widzenia sprawności?
4. W jaki sposób kierowanie operacjami przyczynia się do zaspokojenia konkurencyjnych priorytetów klientów?
5. Jakie są kluczowe elementy w projektowaniu wyrobu lub usług?
6. Jakie są główne względy przy wyborze procesu? Jakie w planowaniu lokalizacji obiektów produkcyjnych?
7. Z czym wiążą się planowanie operacyjne i kontrola?
8. Jakie są trzy metody gospodarowania zapasami i dlaczego są one ważne?
9. W jakich gałęziach przemysłu najprzydatniejsze mogłoby być traktowanie kierowania operacjami jako procesu usługowego?

KLUCZOWE TERMINY

Operacje
Organizacja produkcyjna
Organizacja usługowa
Kierowanie operacjami
Wydajność
Kapitał ludzki
Wiedza pracowników
Priorytety konkurencyjne
Technologiczność konstrukcji
Projektowanie wspomagane komputerowo

Specyfikacja materiałowa
Planowanie zdolności produkcyjnej
Projektowanie/wytwarzanie wspomagane komputerowo
Wytwarzanie zintegrowane komputerowo
Zapasy
Produkcja w toku
Planowanie potrzeb materiałowych
Planowanie zasobów materiałowych
System dostaw „dokładnie na czas”

SYSTEMY INFORMACYJNE

Po zakończeniu lektury tego rozdziału Czytelnik powinien umieć:

- 1
wyjaśnić związki między danymi, informacjami i kontrolą;
- 2
opisać kryteria przydatności informacji;
- 3
wyjaśnić, dlaczego kierownicy na różnych szczeblach w organizacji mają odmienne potrzeby informacyjne;
- 4
omówić, dlaczego potencjalni użytkownicy mogą przeciwstawiać się wprowadzaniu systemów komputerowych, i wskazać niektóre sposoby przezwyciężania takich oporów;
- 5
wyjaśnić zjawisko twórczego wykorzystywania komputerów przez ostatecznych użytkowników;
- 6
opisać różnice między systemami wspomagania decyzji i systemami eksperckimi a konwencjonalnymi systemami informowania kierownictwa;
- 7
zdefiniować tzw. infostradę krajową i omówić jej organizacyjne znaczenie.

Wszystkie funkcje kierownicze – planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie – są zależne od ciągłego dopływu strumienia informacji o tym, co się dzieje w organizacji i poza nią. Kierownicy mogą śledzić postępy w osiąganiu celów i przekształcać plany w rzeczywistość jedynie pod warunkiem uzyskiwania dokładnych i aktualnych informacji. Jeżeli kierownicy nie zdołają nadażyć za biegiem spraw, przewidywać potencjalnych problemów, dostrzegać, kiedy jest potrzebna interwencja, a następnie podejmować odpowiednich działań korygujących czy dostosowawczych, to ich praca będzie bezowocna i kosztowna.

Systemy informacyjne umożliwiają kierownikom sprawowanie kontroli nad przebiegiem spraw. Jeżeli Czytelnik będzie oglądać nowy samochód w salonie Toyoty, zapewne zauważy, że do jego szyby przyklejono nalepkę wydrukowaną przez komputer, zawierającą informację o cenie i o tym, że obowiązujące warunki ochrony środowiska zostały spełnione. Dealer Toyoty zapewne ma skomputeryzowany system umożliwiający mu udzielenie informacji o tym, czy ma do dyspozycji samochód z dodatkowym wyposażeniem, którego życzy sobie klient. Jeżeli Czytelnikowi potrzebny będzie kredyt, komputer w banku umożliwi handlowcowi szybkie sprawdzenie karty kredytowej klienta i sfinalizowanie sprzedaży. Od największej korporacji do skromnego dealera samochodowego w małym miasteczku komputer odgrywa podstawową rolę w sprawowaniu kontroli nad przebiegiem interesów.

Kierownicy na wszystkich szczeblach przekonują się, że skomputeryzowane systemy informacyjne dostarczają informacji potrzebnych do skutecznego prowadzenia operacji. Takie **systemy informowania kierownictwa (SIK)** szybko stają się niezbędne w planowaniu, podejmowaniu decyzji i kontroli. Skuteczność systemu kontroli w dużym stopniu zależy od szybkości i dokładności informacji uzyskiwanych przez kierowników. Skoro zaś systemy informacyjne odgrywają tak dużą rolę w zarządzaniu organizacjami, jest sprawą szczególnie ważną, aby kierownicy rozumieli, jak takie systemy należy projektować i wdrażać oraz jak je należy prowadzić.

System informowania kierownictwa (SIK):
skomputeryzowany system informacyjny usprawniający planowanie, podejmowanie decyzji i kontrolę

INFORMACJA I KONTROLA

Posłużymy się przykładem producenta zamiennych części samochodowych o rocznych obrotach wynoszących 10 mln USD, aby wskazać, jak istotną rolę w skutecznej kontroli odgrywa informacja. Każdego roku 350 pracowników firmy realizuje zamówienia 20 tys. klientów. Zamówienia te trzeba przetworzyć i zafakturować, części wykonać, zapakować i wysłać, co w sumie stanowi około 400 tys. transakcji, nad którymi trzeba sprawować kontrolę.

Jest to dopiero początek. Firma wystawia co roku 25 tys. czeków. Połowę z nich stanowią wynagrodzenia. Pozostałe w większości są zapłatą za składane w roku 5 tys. zamówień zakupu. Koszty oblicza się na podstawie 17 tys. kart pracy, 6 tys. zleceń roboczych i 20 tys. kwitów materiałowych. Co roku firma przetwarza około miliona informacji związanych z jej działalnością – a liczba ta nie obejmuje jeszcze wszystkich informacji, związanych z kontrolą zapasów i jakości. Nie obejmuje też analiz rynku i innych informacji zbieranych przez ludzi w organizacji w procesie planowania strategicznego. W coraz większym stopniu traktuje się informację jako kluczowy czynnik, ułatwiający kierownikom reagowanie na to, co się dzieje w złożonym i burzliwym otoczeniu¹.

planowanie strategiczne –
zob. rozdział 10

¹ Ph.D. Olson, *Choices for Innovation-Minded Corporations*, "Journal of Business Strategy" 11, styczeń-luty 1990, nr 1, s. 42–46.

Nic dziwnego, że coraz więcej kierowników traktuje samą informację jako cenny zasób – taki, którym trzeba uważnie gospodarować i który należy starannie chronić². Aby to zrozumieć, musimy bliżej się przyjrzeć istocie informacji i różnym jej rodzajom.

ISTOTA INFORMACJI

Dane:
surowe, nie
przeanalizowane
liczby i fakty

Informacja:
dane uporządkowane
lub przeanalizowane
w znaczący sposób

Chociaż często posługujemy się zamiennie terminami **dane** oraz **informacje**, to jednak istnieje między nimi pewna różnica. **Dane** są to surowe, nie poddane analizie liczby i fakty dotyczące zjawisk lub wydarzeń, na przykład liczba dyskietek komputerowych wyprodukowanych w ciągu tygodnia albo zapas dyskietek w miejscowym sklepie.

Natomiast **informacja** jest wynikiem uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób. Na przykład kierownik produkcji w firmie wytwarzającej dyskietki może porównać wielkość produkcji w danym tygodniu z jej wielkością w poprzednim tygodniu albo z planem, aby sprawdzić i skontrolować wydajność. Podobnie, kierownik sklepu może porównać swój zapas dyskietek z przeciętnym poziomem zapasów w branży, aby w taki sposób ocenić własną efektywność. Na uniwersytecie liczba słuchaczy na wydziale historii stanowi dane. Struktura wybranych przez nich przedmiotów w ciągu ostatnich czterech lat jest informacją.

Niezależnie od różnic w prowadzonych przez siebie operacjach i działaniach producent dyskietek, kierownik sklepu i władze uczelni oceniają otrzymane informacje na podstawie czterech czynników: ich jakości, aktualności, ilości i znaczenia dla potrzeb zarządzania (istotności).

JAKOŚĆ INFORMACJI. Im informacja jest dokładniejsza, tym ma wyższą jakość i z tym większą pewnością kierownicy mogą na niej polegać przy podejmowaniu decyzji. Ogólnie jednak biorąc, koszt uzyskania informacji rośnie wraz ze wzrostem jej jakości. Jeżeli wyższa jakość informacji nie przyczynia się w istotnym stopniu do zdolności podejmowania przez kierownika decyzji, to nie warto w związku z tym ponosić dodatkowych kosztów.

AKTUALNOŚĆ INFORMACJI. Aby kontrola była skuteczna, trzeba podejmować działania korygujące, zanim odchylenie od planu lub normy stanie się zbyt duże. Tak więc informacje dostarczane przez system informacyjny muszą trafiać do właściwej osoby we właściwym czasie, żeby można było podjąć odpowiednie działania.

ILOŚĆ INFORMACJI. Kierownicy nie zdołają podjąć na czas trafnych decyzji, jeżeli będzie im brakować informacji. Jednakże często są zasypywani nieistotnymi i bezużytecznymi informacjami. Jeżeli otrzymują więcej informacji, niż są w stanie efektywnie wykorzystać, to mogą przeoczyć te, które dotyczą poważnych problemów.

ISTOTNOŚĆ INFORMACJI. Podobnie, informacje otrzymywane przez kierowników muszą mieć związek z ich zadaniami i zakresem odpowiedzialności. Kierownik działu kadr zapewne nie musi znać poziomu zapasów, a kierownikowi działu zaopatrzenia będą nieprzydatne informacje o zadaniach pracowników sztabowych w innych działach.

² P.L. Tom, *Managing Information as a Corporate Resource*, Scott Foresman, Glenview, Ill. 1987, s. 4.

SYSTEMY INFORMOWANIA KIEROWNICTWA

Definiujemy system informowania kierownictwa jako sformalizowaną metodę terminowego udostępniania kierownictwu dokładnych informacji, potrzebnych w procesie podejmowania decyzji i umożliwiających sprawne wykonywanie w organizacji funkcji planistycznych, kontrolnych i operacyjnych. System dostarcza informacje dotyczące przeszłości, teraźniejszości i prognozowanej przyszłości oraz istotnych zdarzeń wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

W organizacjach zawsze istniały jakieś systemy informowania kierownictwa, chociaż ich za takie nie uważano³. W przeszłości zarówno struktura, jak i wykorzystanie takich systemów miały w dużym stopniu charakter nieformalny. Dopiero po pojawieniu się komputerów, z ich możliwościami przetwarzania i przechowywania dużych ilości danych, projektowanie systemów informowania kierownictwa stało się sformalizowanym procesem, a także przedmiotem badań.

EPD

Kiedy zaczęto wprowadzać do organizacji komputery, wykorzystywano je głównie do przetwarzania danych na potrzeby nielicznych funkcji – zazwyczaj księgowości i fakturowania. Ze względu na specjalistyczne umiejętności potrzebne do obsługi kosztownych, złożonych i niekiedy kapryśnych urządzeń, komputery lokalizowano w działach **elektronicznego przetwarzania danych (EPD)**. W miarę zwiększania szybkości i łatwości przetwarzania danych skomputeryzowano także inne rodzaje informacji dla kierownictwa. Aby sobie radzić z wykonywaniem tych nowych zadań, działy EPD opracowały znormalizowane sprawozdania na użytek kierownictwa operacyjnego.

Elektroniczne przetwarzanie danych (EPD):

komputerowe przetwarzanie danych i zarządzanie informacjami, w tym standaryzacja sprawozdań dla kierowników operacji

POJAWIENIE SIĘ SIK

Rozbudowa działów EPD skłoniła menedżerów do skupienia większej uwagi na zaplanowaniu systemów informacyjnych w organizacji. Doprowadziło to do pojawienia się koncepcji **skomputeryzowanych systemów informacyjnych (SSI)**, później znanych pod nazwą skomputeryzowanych systemów informowania kierownictwa albo po prostu SIK. Gdy funkcje działów EPD zaczęły wykraczać poza rutynowe przetwarzanie wielkich ilości znormalizowanych danych, zaczęto je nazywać działami SIK.

Armia Stanów Zjednoczonych wykorzystała SIK do pomocy w redukcji sił zbrojnych po zakończeniu zimnej wojny. Na przykład w 1992 r. z wojsk lądowych odeszło 170 tys. osób. Gdy zakończy się zmniejszanie armii, niemal jedna trzecia personelu wojskowego z okresu Pustynnej Burzy zostanie objęta redukcją. Aby złagodzić ten proces, armia wprowadziła w życie najbardziej zaawansowany i wszechobejmujący program zatrudniania zwalnianych wojskowych, jaki kiedykolwiek dotychczas opracowano. W ramach tego programu utworzono na całym świecie 55 ośrodków pomocy w poszukiwaniu pracy, zatrudniono 286 specjalistów poradnictwa zawodowego i utworzono komputerową bazę danych, połączoną z ponad 11 tys. amerykańskich pracodawców.

„Ośrodek pomocy w zatrudnianiu” (*Job Assistance Centre, JAC*), będący siecią banków danych o miejscach pracy, został opracowany z wykorzystaniem najnowszych

Skomputeryzowane systemy informacyjne (SSI):

systemy informacyjne wykraczające poza elektroniczne przetwarzanie danych i wspomagające procesy planowania oraz podejmowania decyzji



³ Nasze rozważania są częściowo oparte na: M.S. Scott Morton, J.F. Rockart, *Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy*, „Interfaces” 14, styczeń-luty 1984, nr 1, s. 84–95.

technologii. Ten zautomatyzowany, specjalnie zaprojektowany system łączy usługi dla klientów, poradnictwo, programowanie i administrację. Przyjazny dla użytkownika program ma nawet automatycznego autora życiorysów, opracowanego specjalnie dla personelu wojskowego⁴.

SWD

System wspomagania decyzji (SWD):
system komputerowy dostępny dla niespecjalistów, usprawniający planowanie i podejmowanie decyzji

System wspomagania decyzji (SWD) jest systemem komputerowym pracującym w trybie konwersacyjnym. Mają do niego łatwy dostęp i bez trudności mogą się nim posługiwać ludzie nie będący informatykami, którzy korzystają z niego przy podejmowaniu decyzji. Zastosowanie SWD staje się coraz powszechniejsze, ponieważ najnowsze osiągnięcia w rozwoju sprzętu i oprogramowania komputerowego umożliwiają kierownikom i wyznaczonym pracownikom bezpośredni (on-line) dostęp w czasie rzeczywistym do baz danych w SIK. Powszechne zastosowanie mikrokomputerów pozwala kierownikom tworzyć własne bazy danych i korzystać w miarę potrzeb z elektronicznej ich obróbki, zamiast czekać na sprawozdania przygotowywane przez dział EPD/SIK. Sprawozdania SIK są nadal potrzebne do sprawowania kontroli nad bieżącymi operacjami, ale SWD umożliwia mniej ustrukturyzowane korzystanie z baz danych, odpowiednio do szczególnych potrzeb decyzyjnych.

RÓŻNE INFORMACJE DLA RÓŻNYCH SZCZEBLI KIEROWNICTWA

GAnthony Gorry i M.S. Scott Morton wskazali, że system informacyjny organizacji musi dostarczać informacje kierownikom na trzech poziomach odpowiedzialności: kontroli operacyjnej, kontroli kierowniczej i planowania strategicznego⁵. Rozważymy te trzy kategorie w odniesieniu do działalności prowadzonej na trzech różnych szczeblach hierarchii kierowniczej (pierwszej linii, średniego kierownictwa, naczelnego kierownictwa). W projektowaniu SIK należy uwzględnić rozmaite potrzeby informacyjne różnych szczebli kierownictwa. Na przykład, jak to wynika z tablicy 22-1, źródła informacji do kontroli operacyjnej znajdują się głównie wewnątrz organizacji, zaś do planowania strategicznego – przeważnie poza nią.

Tablica 22-1

Potrzeby informacyjne w zależności od rodzaju decyzji

CECHY INFORMACJI	KONTROLA OPERACYJNA (PIERWSZA LINIA)	KONTROLA KIEROWNICZA (SZCZEBEL NACZELNY I ŚREDNI)	PLANOWANIE STRATEGICZNE (SZCZEBEL NACZELNY)
Źródła	głównie wewnętrzne	◀────────────────▶	głównie zewnętrzne
Zakres	ściśle określony, wąski	◀────────────────▶	bardzo szeroki
Stopień agregacji	szczegółowy	◀────────────────▶	zbiorczy
Horyzont czasu	historyczny	◀────────────────▶	dotyczący przyszłości
Związek z teraźniejszością	znaczny	◀────────────────▶	niewielki
Dokładność	duża	◀────────────────▶	mała
Częstotliwość wykorzystania	bardzo duża	◀────────────────▶	niewielka

Źródło: Na podstawie G.A. Gorry, M.S. Scott Morton, *A Framework for Management Information Systems*, "Sloan Management Review" 13, jesień 1971, nr 1, s. 59.

⁴ S. Harvey, *Army Centralized Outplacement*, "Personnel Journal", maj 1994, s. 115–118.

⁵ G.A. Gorry, M.S. Scott Morton, j.w., s. 55–70.

KIEROWNICY SZCZEBŁA OPERACYJNEGO. SIK powinien dostarczać na potrzeby kontroli operacyjnej bardzo dokładne i szczegółowe informacje, codziennie lub co tydzień. Kierownik produkcji musi wiedzieć, czy straty materiałowe nie są nadmierne, czy koszty nie zostały przekroczone albo czy nie upłynął już czas pracy maszyny przeznaczony na wykonanie określonego zadania. SIK powinien dostarczać w terminie dużą ilość szczegółowych informacji uzyskiwanych w trakcie codziennych operacji.

KIEROWNICY ŚREDNIEGO SZCZEBŁA. Kierownicy średniego szczebla, na przykład dyrektorzy zakładów, troszczą się o bieżącą i przyszłą efektywność swoich jednostek. Potrzebne im są zatem istotne informacje dotyczące tych jednostek – o poważnych problemach z dostawcami, o nagłym spadku sprzedaży albo o wzroście popytu na określoną grupę wyrobów. Tak więc informacje potrzebne kierownikom średniego szczebla składają się z zagregowanych danych pochodzących zarówno z wewnątrz organizacji, jak i ze źródeł zewnętrznych. Przykładem informacji potrzebnych średniego szczebla kierownikowi marketingu linii lotniczej jest miesięczny ruch pasażerów, często określany jako „wskaźnik obciążenia”. Informację taką można porównywać ze wskaźnikiem obciążenia innych linii.

NACZELNE KIEROWNICTWO. SIK powinien dostarczać kierownikom naczelnego szczebla informacje służące do planowania strategicznego i do sprawowania kontroli kierowniczej. W planowaniu strategicznym najwyższe znaczenie mają informacje ze źródeł zewnętrznych o warunkach ekonomicznych, osiągnięciach technicznych, działalności konkurentów⁶. Ze względu na to, że dane takie pochodzą ze źródeł zewnętrznych, trudniej je zebrać i skomputeryzować niż informacje uzyskane wewnątrz organizacji. Na przykład rektorzy i prorektorzy do spraw studentów bardzo się interesują trendami dotyczącymi liczby absolwentów szkół średnich, którzy prawdopodobnie podejmą studia. Plany strategiczne i operacyjne uczelni często są zależne od informacji dotyczących prognozowanej na przyszłość liczby kandydatów na studia.

Przedmiotem ciągłego zainteresowania są też na przykład zmiany o charakterze demograficznym kandydatów przyjmowanych na studia. W miarę zmniejszania organizacji coraz więcej ludzi powraca do nauki. Ogólnie biorąc, przesunięcie w stronę gospodarki opartej na informacji i na wiedzy spowodowało ogromny popyt na studia ze strony tzw. Pokolenia X, 79 milionów Amerykanów urodzonych po 1964 r. (zob. rozdział 16). Ponadto na uczelnie wstępują w rekordowych liczbach kobiety, członkowie mniejszości oraz imigranci⁷.

Posiadanie dostępu do zewnętrznych źródeł informacji o możliwościach zatrudnienia informatyków ułatwiło Texas Instruments zaplanowanie operacji globalnych. W latach osiemdziesiątych korporacja nie mogła znaleźć w Europie dostatecznej liczby projektantów oprogramowania. Dowiedziała się jednak, że w Indiach szkoli się ich więcej, niż można tam zatrudnić. Zorganizowała zatem na dużą skalę projektowanie oprogramowania w Bangalore, mieście na południu Indii, liczącym 4 mln mieszkańców. Ponad 30 innych firm, w tym IBM i Motorola, doceniając dobry pomysł Texas Instruments, utworzyło na tamtym terenie biura oprogramowania. Tak więc działalność konkurentów jest kolejnym ważnym źródłem informacji⁸.

⁶ Ch.R. Litecky, *Corporate Strategy and MIS Planning*, "Journal of Systems Management" 32, styczeń 1981, nr 1, s. 36–39.

⁷ S. Ratan, *Why the Busters Hate the Boomers*, "Fortune", 4 października 1993, s. 58.

⁸ B. O'Reilly, *Your New Global Workforce*, "Fortune", 14 grudnia 1992, s. 64.



Informacje potrzebne do funkcji **kontroli kierowniczej** powinny pochodzić zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Menedżerowie z reguły interesują się ogólną efektywnością finansową swoich organizacji. Potrzebne są im zatem informacje o kwartalnej sprzedaży i zyskach, o innych istotnych wskaźnikach efektywności finansowej (jak ceny akcji), o poziomie jakości wyrobów i stopniu zadowolenia klientów, o efektywności konkurencji. Wewnętrzne sprawozdania kontrolne docierają do naczelnego kierownictwa raz na miesiąc, raz na kwartał, a niekiedy nawet raz na rok.

Jak można przełożyć rozmaite potrzeby różnych szczebli kierownictwa na system informowania kierownictwa? Jedna z dużych firm zaprojektowała fragment swojego SIK dotyczący produkcji w następujący sposób. Mistrzowie otrzymują codzienne sprawozdania dotyczące robocizny bezpośredniej i pośredniej, zużycia materiałów, ilości odpadów, wielkości produkcji i czasu przestoju maszyn. Kierownicy sekcji i wydziałów otrzymują tygodniowe zestawienia kosztów wydziałowych oraz sprawozdania dotyczące wielkości produkcji i jej kosztów. Szefowie wytwórni otrzymują tygodniowe oraz miesięczne sprawozdania i analizy finansowe, analizy głównych składników kosztów i zbiorcze zestawienia wielkości produkcji i jej kosztów. Dyrektorzy zakładów otrzymują miesięczne zestawienia porównawcze poszczególnych wytwórni, sprawozdania z wykonania planów finansowych, zbiorcze zestawienia wielkości produkcji oraz kosztów produkcji i sprawozdania kosztów w poszczególnych wytwórniach. Wreszcie naczelne kierownictwo otrzymuje zbiorcze miesięczne i kwartalne sprawozdania finansowe, analizy finansowe i zbiorcze porównania efektywności zakładów.

ROLA SZEFA SŁUŻBY INFORMACYJNEJ

Szef służby informacyjnej jest łącznikiem między naczelnym kierownictwem a systemem informacyjnym firmy. Jako architekt skomputeryzowanych systemów informacyjnych firmy sprawuje nadzór nad opracowaniem oraz upowszechnieniem zasad i procedur zarówno nowych, jak i już stosowanych systemów. Działa też jako agent zmiany odpowiedzialny za wdrażanie technologii telekomunikacyjnych, automatyzacji biurowej, SIK, SWD, systemów eksperckich i podobnych. W odróżnieniu od tradycyjnych kierowników działów EPD, skupiających uwagę na codziennych operacjach, szef służby informacyjnej koncentruje się na planowaniu i opracowaniu twórczych sposobów zaspokojenia rosnących potrzeb informacyjnych kierowników. Zapewne dwadzieścia lat temu w wielu organizacjach nie było kogoś, kto pełniłby taką rolę. Jest to znakomity przykład decyzji dotyczących **projektowania zadań**, podejmowanych w nowych warunkach organizacyjnych i środowiskowych.

projektowanie zadań –
zob. rozdział 13

WDRAŻANIE SKOMPUTERYZOWANEGO SIK

Wykorzystywanie komputerów w organizacjach gwałtownie wzrosło. Kierownicy powinni zdawać sobie sprawę nie tylko z technicznych problemów projektowania i wdrażania systemów, ale również z ludzkich niepokojów. Zrozumienie tych problemów jest dla większości kierowników bardzo ważne, ponieważ mogą one zahamować skuteczne wdrażanie skomputeryzowanego systemu informacyjnego, a trudno jest się z nimi uporać⁹.

⁹ Nasze rozważania oparliśmy tu na: G.W. Dickinson, J.K. Simmons, *The Behavioral Side of MIS*, "Business Horizons" 13, sierpień 1970, nr 4, s. 59–71.

PROBLEMY PRZY WDRAŻANIU SKOMPUTERYZOWANEGO SIK

Opory wobec nowego SIK mogą być koszmarem dla każdego kierownika. G.W. Dickinson i John K. Simmons wymienili pięć głównych czynników, od których zależy pojawienie się i nasilenie takich oporów¹⁰.

1. **Czy SIK narusza istniejące granice między działami?** Wprowadzenie nowego SIK często powoduje zmiany w kilku jednostkach organizacyjnych. Na przykład łączy się dział zaopatrzenia i dział magazynowy, aby skuteczniej wykorzystywać SIK. Takim zmianom mogą się sprzeciwić pracownicy obu działów, gdyż nie chcą zmieniać dotychczasowych sposobów pracy albo nie odpowiadają im ludzie, z którymi będą musieli pracować.
2. **Czy SIK zrywa system nieformalny?** Wprowadzenie nowego SIK może spowodować zerwanie nieformalnej sieci informacyjnej w wyniku zmiany układów komunikacyjnych. Jeśli członkowie organizacji wolą dotychczasowe, nieformalne mechanizmy zbierania i przekazywania informacji, mogą sprzeciwić się nowym, bardziej sformalizowanym kanałom tworzonemu w nowym systemie.
3. **Czy SIK stanowi wyzwanie dla szczególnych cech indywidualnych?** Wieloletni pracownicy organizacji znają istniejące układy i wiedzą, jak skutecznie działać w dotychczasowym systemie. Mogą zatem z większym uporem sprzeciwić się zmianom niż ludzie pracujący stosunkowo krótko, którzy nie włożyli tak dużego wysiłku w poznanie organizacyjnych układów i stosunków.
4. **Czy kultura organizacji wspiera SIK?** Jeżeli naczelne kierownictwo utrzymuje otwartą komunikację, załatwia skargi i – ogólnie biorąc – wprowadza kulturę charakteryzującą się wysokim stopniem wzajemnego zaufania w całej organizacji, to prawdopodobnie opór wobec nowego SIK będzie mniejszy. Jeżeli jednak menedżerowie najwyższego szczebla trzymają się z dala od innych członków organizacji albo jeżeli kultura organizacji skłania do nieelastycznych zachowań, to trudniej będzie skutecznie wdrożyć SIK.
5. **Czy pracownicy mają coś do powiedzenia w sprawie sposobu wprowadzania zmian?** Jak wielokrotnie stwierdziliśmy w poprzednich rozdziałach, sposób zaprojektowania i wdrażania zmian wpływa na siłę sprzeciwu, jaki te zmiany napotkają. Ogólnie biorąc, jeżeli decyzje o zmianach są podejmowane wspólnie przez kierowników i pracowników, istnieje większe prawdopodobieństwo akceptacji zmian¹¹.

Jak widać, trudności związane z pokierowaniem wdrażania nowego SIK są dobrym przykładem problemów kierowania w ogóle. W procesie zmiany SIK w grę wchodzi: struktura organizacyjna (rozdział 12), komunikacja (rozdział 19), motywacja (rozdział 16), kultura organizacji (rozdział 7) i grupowe podejmowanie decyzji (rozdział 18) – pojęcia, które powinny już być Czytelnikowi znane.

¹⁰ Tamże.

¹¹ D. Robey, M.L. Markus, *Rituals in Information System Design*, "MIS Quarterly" 8, marzec 1984, nr 1, s. 5–15; M. Newman, *User Involvement – Does It Exist, Is It Enough?*, "Journal of Systems Management" 35, 1984, nr 5, s. 34–38; B. Ives, M. Olson, *User Involvement and MIS Success: A Review of Research*, "Management Science" 30, maj 1984, nr 5, s. 586–603.

WDRAŻANIE SYSTEMU I JEGO BEZPIECZEŃSTWO

Bezpieczeństwo jest zagadnieniem związanym z kontrolą. Należy je uwzględnić w etapach zarówno projektowania, jak i wdrażania systemu, na przykład umieszczając wyposażenie w zabezpieczonych, strzeżonych pomieszczeniach oraz wprowadzając hasła i tworząc pliki „tylko do odczytu”. Należy się zająć wieloma ważnymi sprawami dotyczącymi bezpieczeństwa. Inne są zagrożenia związane z dużymi komputerami centralnymi, a inne – z mikrokomputerami. Zazwyczaj ochrona komputerów centralnych jest wystarczająca. Natomiast w wielu organizacjach ochrona systemów mikrokomputerowych jest niedostateczna¹².

Organizacje stosujące systemy informacyjne z wykorzystaniem mikrokomputerów napotykają coraz poważniejsze problemy, takie jak kradzieże i złośliwe niszczenie sprzętu, kasowanie lub zmienianie danych czy rozpowszechnianie bez upoważnienia poufnych bądź zastrzeżonych informacji¹³. Kradzieżom i celowemu niszczeniu sprzętu można zapobiegać, umieszczając go w bezpiecznych pomieszczeniach albo zapewniając większą ochronę dotychczasowych pomieszczeń. Zniszczeniu oprogramowania można zapobiec, tworząc kopie ważnych programów oraz przechowując w bezpiecznych miejscach oryginały i kopie zapasowe. Dane można chronić, uniemożliwiając wprowadzanie zmian do bezpośrednio dostępnych plików bez właściwego hasła albo tworząc zapasowe kopie dyskietek, aby uchronić oryginalne dane przed celowym albo przypadkowym skasowaniem.

TWÓRCZE KORZYSTANIE Z KOMPUTERA PRZEZ UŻYTKOWNIKA KOŃCOWEGO

W ciągu ostatnich dziesięciu czy kilkunastu lat zarówno kierownicy, jak i niekierownicy odczuwali narastającą, a nie zaspokojoną potrzebę dostępu do zasobów komputerowych i informacyjnych. Wiązało się to z długotrwałym procesem opracowywania, sprawdzania i wdrażania systemów informowania kierownictwa¹⁴. Jednocześnie technika komputerowa rozwinęła się do takiego stopnia, że wspomaganie komputerowe przeniknęło do wszystkich jednostek funkcjonalnych, a użytkownicy w coraz większym stopniu przejmują odpowiedzialność za systemy informacyjne w ich organizacjach¹⁵. Wraz z nowym oprogramowaniem wspomagającym rozwiązywanie problemów, łatwym do nauczenia się i stosowania, w szybkim tempie rozpowszechnia się twórcze wykorzystywanie komputerów przez użytkowników końcowych, czyli przez pracowników nie będących specjalistami przetwarzania danych¹⁶.

Przykładami takiego korzystania z komputerów, które staje się coraz bardziej przydatne dla kierowników, są systemy wspomaganie decyzji i techniki sztucznej inteligencji. Podobnie jak SIK, SWD i techniki sztucznej inteligencji umożliwiają kierownikom dostęp do wybranych, streszczonych i przeanalizowanych informacji, które mogą zwiększyć ich efektywność, a w przypadku sztucznej inteligencji zapewnić

¹² E.B. Oplinger, *Identifying Microcomputer Concerns*, „EDP Journal”, 1985, nr 1, s. 42–67.

¹³ P.E. Dascher, W.K. Harmon, *The Dark Side of Small Business Computers*, „Management Account” 65, maj 1984, nr 11, s. 62–67.

¹⁴ J.F. Rockart, L.S. Flannery, *The Management of End-User Computing*, „Communications of the ACM” 26, październik 1983, nr 10, s. 776–783.

¹⁵ Th.E. Gallo, *Strategic Information Management Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988, s. 18.

¹⁶ J.F. Rockart, L.S. Flannery, jw.

system informacyjny dostosowany do ich własnej wiedzy i poziomu wyrafinowania potrzeb.

SYSTEMY WSPOMAGANIA DECYZJI

Jak to zdefiniowaliśmy na początku rozdziału, system wspomagania decyzji (SWD) jest systemem komputerowym działającym w trybie konwersacyjnym, do którego mają łatwy dostęp i którym mogą się bez trudności posługiwać ludzie nie będący informatykami, ułatwiając sobie wykonywanie funkcji planistycznych i decyzyjnych. Poszczególne systemy wspomagania decyzji mogą się różnić pod względem dostępności danych i funkcji modelowania. We wszystkich takich systemach kładzie się nacisk na dostęp użytkownika do danych potrzebnych do podejmowania decyzji¹⁷.

Ze względu na to, że SWD wywodzą się z SIK, istnieją między nimi dwa podstawowe podobieństwa. Jedne i drugie są skomputeryzowane i mają dostarczać informacje kierownikom. Jednakże SWD mają znaczącą przewagę: są nastawione na **manipulowanie** danymi, a nie na ich przechowywanie i wyszukiwanie, jak w przypadku wielu SIK¹⁸. Użytkownicy SWD pracują z nim w trybie bezpośrednim. Kiedy potrzebny jest im dostęp do informacji, mogą skorzystać ze swojego bezpośredniego systemu bez konieczności czekania całymi dniami czy tygodniami na wyniki opracowane przez dział SIK. Kiedy kierownik wywoła przez SWD potrzebne mu dane, może nimi manipulować w trybie konwersacyjnym, zadając pytania i zmieniając układ danych, aby zaspokoić swoje konkretne potrzeby bez konieczności wyjaśniania pracownikom działu EPD/SIK, o co mu chodzi¹⁹. Istnieje zatem większa szansa na to, że kierownik otrzyma informacje właśnie wtedy, kiedy je potrzebuje. Ponadto bezpośrednie manipulowanie danymi przez kierownika zapewnia lepszą ochronę poufnych danych.

Inna kluczowa różnica między SIK a SWD polega na tym, że SWD ułatwia kierownikom podejmowanie nierutynowych decyzji w nieustrukturyzowanych sytuacjach²⁰. Natomiast SIK kładzie nacisk na znormalizowane sprawozdania okresowe i nie potrafi skutecznie reagować na nierutynowe, nieustrukturyzowane czy doraźne sytuacje²¹. Działy SIK mogą nie mieć doświadczenia z decyzjami podejmowanymi w takich sytuacjach, a ze względu na to, że zazwyczaj ich portfel zamówień na dane jest ogromny, mogą również nie mieć możliwości szybkiego reagowania na dodatkowe, szczególne zamówienia. Z kolei kierownik, który sam łatwo potrafi manipulować danymi, może mieć trudności z wyjaśnieniem pracownikom działu SIK, jakie informacje są mu potrzebne.

KORZYSTANIE Z SWD. W firmie Pet Foods w St. Louis dział prognozowania sprzedaży sam wykonuje poważną część zadań związanych z przetwarzaniem swoich danych. Przy korzystaniu z łatwo dostępnego oprogramowania SWD użytkownicy mogą prognozować popyt w poszczególnych obszarach i regionach oraz przekładać te informacje na prognozę finansową. W ten sposób dział może w ciągu paru dni określić

¹⁷ W artykule *A Taxonomy of Decision Support Systems* ("Sloan Management Review" 19, jesień 1977, nr 1, s. 39–59). Steven Alter opisuje siedem różnych rodzajów SWD, od takich, które kładą duży nacisk na dane, do takich, które kładą duży nacisk na modelowanie. Jego taksonomia została oparta na tym, w jakim stopniu dane wyjściowe systemu wywierają wpływ na podejmowanie decyzji.

¹⁸ *Fourth-Generation Languages Make DSS Feasible for All Managers*, "Management Review" 73, kwiecień 1984, nr 4, s. 4–5.

¹⁹ D.R. Wood, *The Personal Computer: How It Can Increase Management Productivity*, "Financial Executive" 52, luty 1984, nr 2, s. 15.

²⁰ A.T. Masland, *Integrators and Decision Support System Success in Higher Education*, "Research in Higher Education" 20, 1984, nr 2, s. 211–233.

²¹ H.W. Watson, M.M. Hill, *Decision Support Systems or What Didn't Happen with MIS*, "Interfaces" 13, październik 1983, nr 5, s. 81–88.

skutki zamknięcia określonej hurtowni, gdy to samo zadanie zajęłoby działowi SIK tygodnie lub miesiące²². Jest to tylko jeden z wielu przykładów skutecznego zastosowania SWD.

SYSTEMY EKSPERCKIE I SZTUCZNA INTELIGENCJA

System ekspercki (SE):
system komputerowy wykorzystujący techniki sztucznej inteligencji do diagnozowania problemów, zalecania sposobów ich rozwiązywania lub unikania oraz uzasadniający takie zalecenia

Sztuczna inteligencja (SI):
komputerowe metody symulowania inteligentnej myśli lub zachowań ludzkich

Chociaż SWD są stosowane coraz powszechniej, prawdopodobnie w przyszłości ich miejsce zajmą **systemy eksperckie** jako doskonalsze narzędzia podejmowania decyzji i sprawowania kontroli w organizacjach²³. Systemy eksperckie buduje się na podstawie znanych faktów i reakcji na sytuacje. Są oparte na **sztucznej inteligencji (SI)**²⁴. Sztuczna inteligencja polega na wykorzystaniu komputerów do symulowania ludzkiej myśli przez opracowanie komputerowych analogii do inteligentnych zachowań²⁵. Systemy eksperckie korzystają z technik sztucznej inteligencji do diagnozowania problemów, zalecania strategii zmierzających do uniknięcia lub rozwiązania tych problemów i do przedstawiania uzasadnienia zalecanych rozwiązań. W rezultacie system ekspercki funkcjonuje tak jak ekspert w ludzkiej postaci, który analizuje nieustrukturyzowaną sytuację.

Systemy eksperckie są zaprojektowane w taki sposób, aby wykorzystać wyniki badań nad sztuczną inteligencją do rozwiązywania problemów naukowych, technicznych i gospodarczych dzięki naśladowaniu umiejętności oraz sądów ludzi będących ekspertami i dzięki udostępnianiu poglądów ekspertów niespecjalistom. Zazwyczaj człowiek, będący ekspertem, dysponuje wiedzą specjalistyczną, którą wykorzystuje do rozwiązywania konkretnych problemów. Systemy eksperckie funkcjonują podobnie jak eksperci: potrafią diagnozować problemy, zalecać wariantowe rozwiązania i strategie, uzasadniać swoje diagnozy i zalecenia, a ponadto w niektórych wypadkach uczyć się na poprzednich doświadczeniach, powiększając dotychczasową bazę wiadomości o informacje uzyskane w trakcie rozwiązywania problemów²⁶. Systemy eksperckie opracowane w latach osiemdziesiątych obecnie skutecznie funkcjonują w rozmaitych dziedzinach, takich jak stawianie diagnozy lekarskiej, poszukiwania ropy naftowej i złóż mineralnych oraz wyszukiwanie uszkodzeń w urządzeniach²⁷. SE prowadzi użytkownika przez problem, zadając uporządkowane pytania o sytuację i wyciągając wnioski na podstawie uzyskiwanych odpowiedzi. Jego umiejętności rozwiązywania problemów są oparte na zbiorze zaprogramowanych reguł, wzorowanych na sposobach rozumowania specjalistów w danej dziedzinie²⁸.

Systemy eksperckie są szczególnie przydatne w problemach nieustrukturyzowanych; są mniej wrażliwe na błędy i na niepełną wiedzę niż konwencjonalne programy²⁹.

²² J.E. Beaver, *Bend or Be Broken*, "Computer Decisions" 16, 1984, nr 6, s. 43.

²³ *What's Happening with DSS?*, "EDP Analyzer" 22, lipiec 1984, nr 7, s. 1–16.

²⁴ Omówienie systemów eksperckich jest oparte głównie na pracach Roberta W. Blanninga: *Knowledge Aquisition and System Validation in Expert Systems for Management*, "Human Systems Management" 4, jesień 1984, nr 4, s. 280–285; *Expert Systems for Management: Possible Application Areas*, Institute for Advancement of Decision Support Systems DSS-84 Transactions 1984, s. 69–77; *Issues in the Design of Expert Systems for Management*, Proceedings of the National Computer Conference 1984, s. 489–495.

²⁵ W. Reitman, *Artificial Intelligence Applications for Business: Getting Acquainted*, w: *Artificial Intelligence Applications for Business*, pod red. W. Reitmana, Ables Publishing, Norwood, N.J. 1984.

²⁶ M.W. Davis, *Anatomy of Decision Support*, "Datamation", 15 czerwca 1985, s. 201 i nast.

²⁷ K. Fordyce, P. Norden, G. Sullivan, *Review of Expert Systems for the Management Science Practitioner*, "Interfaces" 17, marzec-kwiecień 1987, nr 2, s. 64–77.

²⁸ R.C. Schank, P.G. Childers, *The Cognitive Computer: On Language, Learning and Artificial Intelligence*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1985, s. 33.

²⁹ J. Liebowitz, *Introduction to Expert Systems*, Mitchell Publishing, Santa Cruz. Cal. 1988, s. 3–21.



Poza rok 2000

INFOSTRADA W BUDOWIE

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych Amerykanów jadących samochodem przez kilka sąsiadujących stanów, a już na pewno podróżujących przez cały kraj, irytowały często spotykane napisy: „Droga w budowie”. Nie było to skutkiem wystąpienia epidemii dziur w nawierzchniach dróg. To rząd federalny Stanów Zjednoczonych wraz z prywatnymi wykonawcami przystąpił do realizacji wielkiego zamierzenia budowy w Stanach Zjednoczonych międzystanowego systemu autostrad. Międzystanowe autostrady doprowadziły do wzajemnego zbliżenia się Amerykanów w ogóle, a amerykańskich producentów i konsumentów w szczególności, w stopniu dotychczas niespotykanym. Większość obywateli zapewne traktuje obecnie te autostrady, zastępujące dawny system dróg państwowych (na przykład autostrada międzystanowa 80 przebiega trasą drogi US6), jako rzecz naturalną. Dają znakomite możliwości zwiedzania nowych miejscowości i zobaczenia nowych twarzy (a także odwiedzenia dalekich kuzynów, wujów i ciotek). Nic zatem dziwnego, że to, co wielu ludzi uważa za następną wielką zmianę w infrastrukturze USA, określa się jako „infostradę”³⁰.

Międzystanowe autostrady zostały zbudowane równolegle do dawnych dróg państwowych; podobnie infostrada została zaprojektowana równolegle do ogólnokrajowej sieci telefonicznej, którą od dawna uważa się za coś oczywistego. Po systemie autostrad międzystanowych podróżuje się samochodem lub motocyklem; do infostrady będzie można się włączyć z domu czy z miejsca pracy za pomocą telefonu, komputera osobistego, telewizora albo nowych hybryd tych dobrze nam znanych urządzeń.

Termin „infostrada” wiąże się ze zmianami w sposobach komunikowania się Amerykanów ze sobą i z innymi ludźmi na całym świecie. Infostrada oznacza *zwiększenie pojemności* krajowych sieci telekomunikacyjnych, rozszerzenie różnorodności dostępnych *środków komunikacji*, od tradycyjnej telefonii przewodowej do telefonów komórkowych i łączności satelitarnej za pośrednictwem anteny umieszczonej na parapecie okna. Infostrada to także różnorodna postać przekazów wysyłanych i odbieranych za pośrednictwem *tej samej* sieci, nawet jednocześnie. Użytkownicy telefonów komórkowych mogą za jej pośrednictwem rozmawiać lub wysłać i odbierać telefaksy.

Niektórzy właściciele mieszkań mogą oglądać filmy za pośrednictwem swoich linii telefonicznych, a niektórzy telewidzowie – prowadzić rozmowy telefoniczne za pośrednictwem kabli telewizyjnych. Użytkownicy komputerów osobistych mogą sobie jednocześnie przekazywać sygnały głosowe i dane za pośrednictwem jednej linii.

³⁰ E. Andrews, *Ruling Frees Phone Concerns to Enter Cable TV Business*, „New York Times”, 25 sierpnia 1993, s. A1, D5; C. Farrell, M. Mandel, *What’s Arriving on the Information Highway? Growth*, „Business Week”, 29 listopada 1993, s. 40; *Calling All Channels*, „Business Week”, 27 września 1993, s. 130–138; E. Andrews, *When We Build It, Will They Come?*, „New York Times”, 17 października 1993, sekcja 3, s. 5; C.E. Baker, *Tollbooths on the Information Superhighway*, „New York Times”, 26 października 1993, s. A21; I. Huey, A. Kupfer, *What That Merger Means for You*, „Fortune”, 15 listopada 1993, s. 82–94; D. Clark, *Test Linking Pcs, Cable TV Lines To Be Slated by Several Big Firms*, „Wall Street Journal” 1 grudnia 1993, s. B8; A. Kupfer, *Look Ma! No Wires!*, „Fortune”, 13 grudnia 1993, s. 147–152.

Wszystkie te i jeszcze dalsze możliwości w dużym stopniu wynikają z zastosowania *światłowodów* – przewodów z prętów lub włókien szklanych, charakteryzujących się dużą pojemnością, wszechstronnością zastosowań i niewielkimi zniekształceniami przekazywanych sygnałów. Zastępują one sieci przewodów z miedzi, które w ciągu ostatniego stulecia zapewniały połączenia między ludźmi w całych Stanach Zjednoczonych.

Infostrada przekształca się w przyprawiającą o zawrót głowy sieć stosunków gospodarczych między rządem federalnym a różnymi rodzajami przedsiębiorstw, a także wzajemnych powiązań firm telefonicznych, producentów filmowych, producentów komputerów i telefonów, przedsiębiorstw eksploatacji satelitów komunikacyjnych i koncesjonerów telewizji kablowej. Jeżeli infostrada ma objąć terytorium całego kraju, to wszyscy ci dostawcy muszą współpracować ze sobą w sprawach technicznych, na przykład w sprawach zgodności komunikacyjnej ich wyrobów, oraz w sprawach ekonomicznych, na przykład, kto zapłaci za budowę infostrady. Być może brakuje odpowiedzi na pytanie podstawowe: Czy Amerykanie zechcą korzystać z tej infostrady, czy też nie?

Infostrada ma poważne konsekwencje dotyczące projektowania, zakresu i wykorzystania systemów informacyjnych w każdej organizacji. Po pierwsze, menedżerowie muszą zdecydować – w stopniu większym niż kiedykolwiek dotąd – jakie informacje są, a jakie nie są potrzebne w prowadzeniu organizacji. Istnieje ogromne prawdopodobieństwo „przeciążenia informacyjnego”. Kierownicy mogą się bowiem znaleźć w sytuacji analogicznej do sytuacji telewidza, któremu telewizja kablowa stawia do dyspozycji 500 kanałów!³¹ W podjęciu decyzji podstawową rolę odegra planowanie strategiczne. Świadomość, „czym jesteśmy”, wyznacza granice tego, co powinniśmy wiedzieć.

Po drugie, w ślad za tą pierwszą kwestią menedżerowie stają wobec konieczności podejmowania decyzji o inwestowaniu w urządzenia i usługi, dzięki którym oni i ich pracownicy będą mogli „podróżować” po infostradzie. Na przykład, czy wszyscy handlowcy powinni mieć przenośne komputery i telefony komórkowe? Czy tzw. systemy „poczty głosowej” (*voice mail*) są bardziej opłacalne niż zakup automatycznych sekretarek lub zatrudnienie dodatkowego personelu? Także i na tego rodzaju pytania trzeba uzyskać odpowiedzi w wyniku planowania strategicznego. W przeciwnym razie nowa technika może raczej stanowić zabawkę niż narzędzie do sprawnego i skutecznego kierowania organizacją.

Po trzecie, menedżerowie i ich pracownicy mogą uważać, że tracą kontrolę nad informacją stanowiącą klucz do ich działalności, skoro staje się ona coraz powszechniej dostępna w infostradzie. Informacje o konkurencyjnych wyrobach, o trendach wzrostowych rynku, o wprowadzanych przepisach i o globalnych perspektywach mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, jeżeli dysponuje nimi nasza organizacja, a inne nie³². W erze nowej infostrady posiadanie na własność informacji nabiera mniejszego znaczenia niż jej wykorzystywanie w wyróżniający sposób do obsługi klientów (zob. *Poza rok 2000* w rozdziale 21).

Po czwarte, infostrada podtrzymuje trend do decentralizacji kierowania systemami informacyjnymi wewnątrz organizacji. Twórcze wykorzystywanie komputerów przez użytkowników końcowych spowodowało zmianę roli

³¹ C. Sims, *The Uncertain Promises of Interactivity*, „New York Times”, 19 grudnia 1993, sekcja 3, s. 6.

³² Informacja jest jednym z zasobów w pojawiającym się poglądzie o „zależności od zasobów” w zarządzaniu strategicznym.

specjalistów SIK z ekspertów pracujących samotnie za zamkniętymi drzwiami w doradców i nauczycieli; infostrada wróży utrzymanie się takiego kierunku zmian. Dzięki oprogramowaniu sieciowemu, wideotelefonom i światłowodom zaopatrzeniowiec w sieci handlu detalicznego może jednocześnie rozmawiać, porównywać szkice i przysyłać dane do dostawcy na przykład odzieży dziecięcej. Podróżując po infostradzie, tacy zaopatrzeniowcy w trakcie swojej codziennej pracy w coraz większym stopniu stają się profesjonalistami SIK. Realną możliwością staje się przeprojektowanie zadań stawianych SIK³³.

Po piąte, własność informacji staje się sprawą jeszcze bardziej skomplikowaną niż przy obecnie obowiązujących ustawach dotyczących praw autorskich. Skoro coraz więcej ludzi uzyskuje i przekształca informacje w infostradzie, to ochrona praw ich twórców staje się dla wszystkich zagadnieniem coraz istotniejszym. Zapewne w szerszym zakresie nastąpią negocjacje i pojawią się nowe formy ochrony własności intelektualnej.

Po szóste, rozprzestrzenianie się infostrady prowadzi do zagadnień etycznych dotyczących tego, co kto wie o kim. W szczególności w sieci krajowej i w bazach danych znajdzie się coraz więcej informacji o klientach. Klienci mogą być poirytowani sposobami wykorzystywania takich informacji, a nawet czynnie je zwalczać. Menedżerowie muszą pamiętać, że zapewne będą konieczne nowe układy stosunków z klientami. Wymaga to wrażliwości na niepokoje klientów. Nie wystarczy przyjąć, że większa ilość informacji jest korzystna dla wszystkich.

Znakomitym przykładem jest tzw. identyfikator dzwoniącego. Jest to element oprogramowania sieci telefonicznej, umożliwiający ukazanie na niedrogiej przystawce do aparatu telefonicznego numeru osoby, która dzwoni. Jest to obecnie dostępne w wielu stanach. Innymi słowy, infostrada równocześnie przekazuje głos i numer telefoniczny osoby dzwoniącej.

Dla niektórych użytkowników identyfikator dzwoniącego może być bardzo przydatny. Dysponenci telefonów alarmowych chcą na przykład wiedzieć, skąd ktoś dzwoni w sytuacji zagrożenia życia. Niektórzy ludzie mogą nie chcieć odbierać telefonów o nieznanym numerze. Inni mogą chcieć chociażby na chwilę przed podniesieniem słuchawki wiedzieć, kto dzwoni, po to, aby móc przygotować własne powitanie czy odpowiedź na spodziewane pytanie.

Jednakże są i tacy, którzy narzekają, że identyfikator może spowodować zbyt poufałą reakcję ze strony odbiorcy telefonu. Jeżeli się dzwoni do domu sprzedaży wysyłkowej dysponującego takim identyfikatorem i najnowocześniejszymi urządzeniami komputerowymi dla ostatecznego użytkownika, to telefon może odebrać ktoś, kto powie: „Dzień dobry, panie ... Mam nadzieję, że buty, które pan kupił w zeszłym miesiącu, są wygodne”, zanim się jeszcze zdąży otworzyć usta. Zanika dawny dystans między dzwoniącym a odbierającym telefon. Być może menedżerowie będą musieli przemyśleć sposoby traktowania klientów przez pracowników.

Biorąc to wszystko pod uwagę, infostrada będzie wymagać nowych rodzajów współpracy wielu uczestników, podróżujących po tej „drodze”. Infostrada jest kolejnym przykładem zagadnienia, powtarzającego się w tej książce:

„Kierowanie jest procesem polegającym na układaniu i przekształcaniu wzajemnych stosunków między różnymi stronami, które troszczą się o swoje interesy, wciąż ulegające zmianom”.

³³ Ch. Argyris, *Management Information Systems: The Challenge to Rationality and Emotionality*, „Management Science” 17, luty 1971, nr 6, s. B275–292.

PODSUMOWANIE

1. Wyjaśnić związki między danymi, informacjami i kontrolą.

Efektywne planowanie, podejmowanie decyzji i kontrola w całej organizacji zależą od skutecznego gospodarowania informacjami za pomocą systemów informowania kierownictwa. Jest to ogólna nazwa wszelkich skomputeryzowanych systemów informacyjnych, wykorzystywanych do zbierania, przechowywania, porządkowania i przekazywania informacji potrzebnych kierownikom. „Dane” oznaczają surowe, nie przeanalizowane liczby i fakty, zaś „informacja” oznacza dane uporządkowane lub w jakiś sposób przeanalizowane. W coraz większym stopniu uważa się informacje za jeden z najcenniejszych zasobów organizacji.

2. Opisać kryteria przydatności informacji.

Przydatność informacji ocenia się na podstawie jej jakości, aktualności, ilości i istotności dla kierowania. Komputery są sprawnym i skutecznym narzędziem do zbierania, przechowywania, porządkowania i przekazywania dużych ilości informacji.

3. Wyjaśnić, dlaczego kierownicy na różnych szczeblach w organizacji mają odmienne potrzeby informacyjne.

Potrzeby informacyjne kierowników zależą od ich usytuowania w hierarchii zarządzania. Kierownikom niższych szczebli, sprawującym kontrolę nad operacjami, potrzebne są częste, szczegółowe informacje – głównie ze źródeł wewnętrznych. Kierownikom średniego szczebla potrzebne są informacje zbiorcze, zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Naczelnemu kierownictwu, zajmującemu się przede wszystkim planowaniem i kontrolą strategiczną, potrzebne są informacje w znacznym stopniu uogólnione, umożliwiające rozpoznanie ogólnych trendów i ocenę całkowitej efektywności.

4. Omówić, dlaczego potencjalni użytkownicy mogą przeciwstawiać się wprowadzaniu systemów komputerowych, i wskazać niektóre sposoby przewyżczenia takich oporów.

Przy wdrażaniu skomputeryzowanego SIK może się pojawić wiele problemów z ludźmi. Występują one najczęściej wtedy, gdy SIK narusza ustalone granice między działami, gdy niszczy nieformalne systemy komunikacyjne, gdy kultura organizacji nie ma charakteru wspierającego i gdy zmianę wdraża się bez udziału kierowników i pracowników.

5. Wyjaśnić zjawisko twórczego wykorzystywania komputerów przez użytkowników końcowych.

Zjawisko twórczego wykorzystywania komputerów przez użytkowników bez specjalistycznego przygotowania informatycznego pojawiło się wraz z ogólną dostępnością komputerów osobistych i łatwym do wykorzystania oprogramowaniem, przy jednoczesnym dużym zapotrzebowaniu na komputery i zasoby informacyjne.

6. Opisać różnice między systemami wspomaganie decyzji i systemami eksperckimi a konwencjonalnymi systemami informowania kierownictwa.

Dwa najbardziej obiecujące kierunki wykorzystywania komputerów to: systemy wspomaganie decyzji i systemy eksperckie. Systemy wspomaganie decyzji różnią się od konwencjonalnych systemów informowania kierownictwa kilkoma zaletami: są przystosowane do manipulowania informacjami, są bezpośrednio wykorzystywane przez użytkowników, pomagają kierownikom w podejmowaniu nierutynowych decyzji w nieustrukturyzowanych sytuacjach. Systemy eksperckie różnią się od systemów informowania kierownictwa głównie tym, że wykorzystuje się w nich sztuczną inteligencję. Są szczególnie przydatne przy rozwiązywaniu nieustrukturyzowanych problemów i są mniej wrażliwe na błędy i na niepełną wiedzę niż konwencjonalne programy.

7. Zdefiniować tzw. infostradę i omówić jej organizacyjne znaczenie.

Infostrada stwarza członkom organizacji nowe możliwości, ale jednocześnie stawia wyzwania związane z kosztem nowych urządzeń, sprawowaniem kontroli nad informacją, jej ochroną i wykorzystywaniem jako narzędzia przewagi konkurencyjnej.

PYTANIA KONTROLNE

1. Co to jest informacja i dlaczego jest ważna z punktu widzenia skutecznego planowania, podejmowania decyzji i sprawowania kontroli przez kierowników?
2. Jakie cztery czynniki wyznaczają wartość informacji?
3. Wymień pięć czynników, od których – według G.W. Dickinsona i J. Simmonsa – zależy wystąpienie oporów wobec nowego SIK.
4. Porównaj potrzeby informacyjne kierowników szczebla operacyjnego, średniego i najwyższego. Omów różnice.
5. Na podstawie znajomości przedsiębiorstwa średniej wielkości, którego jesteś klientem, na przykład supermarketu, opisz różne poziomy potrzeb, które należy uwzględnić przy projektowaniu SIK. Opisz różne rodzaje sprawozdań, które można uzyskiwać dzięki takiemu SIK.
6. Dlaczego ludzie niekiedy przeciwstawiają się wdrożeniu nowego systemu komputerowego? W jaki sposób można przezwyciężyć ich opory?
7. Porównaj systemy wspomaganie decyzji, systemy eksperckie i konwencjonalne systemy informowania kierownictwa. Omów różnice.
8. Jakie znaczenie ma infostrada dla profesjonalistów SIK? Dla menedżerów?

KLUCZOWE TERMINY

System informowania kierownictwa (SIK)	Skomputeryzowane systemy
Dane	informacyjne (SSI)
Informacja	System wspomagania decyzji (SWD)
Elektroniczne przetwarzanie danych	System ekspercki (SE)
(EPD)	Sztuczna inteligencja (SI)

SŁOWNIK POJĘĆ

A

Agent zmiany (*change agent*): osoba kierująca lub wiodąca w procesie zmian w organizacji.

Aktywa (*assets*): to, co ma wartość dla organizacji, od środków pieniężnych w banku do niematerialnej wartości jej marki na rynku.

Aktywa bieżące (*current assets*): aktywa, które można przekształcić w gotówkę według możliwej do przewidzenia wartości w stosunkowo krótkim okresie (zazwyczaj jednego roku); są to środki pieniężne w banku, należności fakturowe, papiery wartościowe i zapasy.

Aktywa trwałe (*fixed assets*): wartość nieruchomości, maszyn i urządzeń, patentów i innych składników majątkowych, użytkowanych przez organizację w ciągły sposób do wytwarzania jej wyrobów lub usług.

Analiza porównawcza z najlepszymi zob. Benchmarking.

Analiza portfela (*portfolio framework*): metoda umożliwiająca sformułowanie strategii korporacji, zaproponowana przez Boston Consulting Group; zwana też *macierzą BCG* lub *macierzą wzrostu/udziału w rynku*.

Analiza transakcyjna (TA) (*transaction analysis*): technika zwiększania skuteczności w kontaktach międzyludzkich, niekiedy wykorzystywana w doskonaleniu organizacji, skupiająca uwagę na stylu i treści komunikowania się.

Analiza zagadnień społecznych (*social audit*): sprawozdanie opisujące działalność firmy w określonej dziedzinie będącej przedmiotem zainteresowania społecznego, jak ochrona środowiska, bezpieczeństwo pracy lub zaangażowanie w sprawy miejscowej społeczności.

Artefakty (*artifacts*): elementy, które składają się na definicję danej kultury i ujawniają, czym ona jest dla członków grupy; obejmują one wyroby, usługi, a nawet wzory zachowań członków organizacji; według Edgara H. Scheina jest to pierwszy poziom kultury organizacji.

Autorytet (*authority*): jedna z postaci władzy, często rozumiana jako zdolność sprawowania władzy w wyniku dysponowania określonymi wartościami, np. wiedzą, lub tytułami (stanowiskami).

Autorytet formalny (*formal authority*): władza istniejąca wtedy, kiedy podwładny uznaje „prawo” przełożonego do wywierania w określonych granicach wpływu; władza wynikająca z powszechnego uznania, że niektóre osoby lub grupy mają prawo do wywierania w określonych granicach wpływu, wynikające z

zajmowanego stanowiska w organizacji; zwany też *władzą z mocy prawa* lub *władzą legalną*.

B

Badania i rozwój (B+R) (*research and development, R&D*): funkcja przedsiębiorczości polegająca na przeznaczaniu części zasobów organizacji na projektowanie, testowanie i wdrożenie do produkcji nowych wyrobów.

Badania nad działaniem (*action research*): metoda służąca poznaniu przez agentów zmiany OD, jakie usprawnienia są potrzebne i jak najlepiej można pomóc organizacji w ich dokonaniu.

Badania operacyjne (*operations research*): matematyczne metody budowania modeli, analizy i rozwiązywania problemów zarządzania; noszą też nazwę *ilościowej teorii zarządzania*.

Benchmarking (*competitive benchmarking*): proces wyszukiwania najlepszych cech cudzych wyrobów, technologii i usług w celu wykorzystania ich do doskonalenia własnych wyrobów, technologii i usług; zwany też *analizą porównawczą z najlepszymi*.

Bilans (*balance sheet*): opis organizacji w kategoriach jej aktywów, zobowiązań i wartości netto.

Biurokracja (*bureaucracy*): organizacja o usankcjonowanej formalnej strukturze hierarchicznej; także formalne procesy strukturalne w organizacji.

Biznes plan (*business plan*): oficjalny dokument zawierający określenie misji, opis wyrobów lub usług firmy, analizę rynku, prognozy finansowe oraz opis strategii zarządzania prowadzących do osiągnięcia celów; zwany też *planem zamierzenia*.

Bodziec (*stimulus*): sytuacja lub zdarzenie wywołujące dobrowolne zachowanie danej osoby, zwane reakcją.

Budowanie zespołu (*team building*): technika zwiększania skuteczności organizacji na poziomie zespołów za pomocą diagnozowania przeszkód w efektywności zespołowej oraz doskonalenia stosunków między zespołami i sposobów wykonywania zadań.

Budżet (*budget*): oficjalny dokument określający w kategoriach ilościowych środki przeznaczone na planową działalność w ustalonym okresie.

Budżet finansowy (*financial budget*): budżet określający środki pieniężne przewidziane do wydania w okresie budżetowym i wyznaczający ich źródła.

Budżet operacyjny (*operating budget*): budżet określający dobra i usługi, które organizacja zamierza zużyć w okresie budżetowym.

Burza mózgów (*brainstorming*): technika podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, w której dąży się do twórczych rozwiązań dzięki swobodnemu proponowaniu przez grupę albo jednostkę wielu różnych możliwości, choćby się wydawały nierealne lub fantastyczne.

C

Cel (*goal*): to, co organizacja stara się osiągnąć; organizacje mają często więcej niż jeden cel; cele są podstawowymi elementami organizacji.

Centralizacja (*centralization*): koncentracja władzy na najwyższych szczeblach w organizacji.

Ciemna zieleń (*dark green*): nastawienie organizacji na wartości ekologiczne; według tego podejścia należy żyć w większej harmonii z naturą, nie wyzyskiwać środowiska naturalnego do osiągania doraźnych zysków, zwłaszcza w sposób nie zrównoważony i uniemożliwiający odtworzenie zasobów; zgodnie z tymi wartościami organizacja powinna czynnie chronić środowisko.

Czynniki powodujące niezadowolenie z pracy (*dissatisfiers*): według dwuczynnikowej teorii F. Herzberga czynniki (nazywane przez niego „higienicznymi”), które mogą przeszkadzać w pracy; mogą nimi być płace, warunki pracy, polityka firmy, kształtujące okoliczności, w których się pracuje.

Czynniki powodujące zadowolenie z pracy (*satisfiers*): według dwuczynnikowej teorii F. Herzberga czynniki, które mogą motywować do pracy, takie jak osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i awansowanie; wiążą się one z treścią pracy i z nagrodami za efektywność.

D

Dane (*data*): surowe, nie przeanalizowane liczby i fakty.

Decentralizacja (*decentralization*): przekazywanie władzy na niższe szczeble organizacji; często jej wyrazem jest tworzenie małych, samodzielnych jednostek organizacyjnych.

Decyzje nieprogramowane (*nonprogrammed decisions*): decyzje dotyczące nierutynowych problemów, opracowane w procesie o nie określonej z góry strukturze.

Decyzje programowane (*programmed decisions*): decyzje dotyczące rutynowych problemów, określone przez zasady, procedury lub zwyczaj.

Dekodowanie (*decoding*): interpretacja i przełożenie komunikatu na zrozumiałą informację.

Delegowanie (*delegation*): przekazanie podwładnemu władzy oraz odpowiedzialności za wykonywanie określonych działań.

Departamentalizacja (*departmentalization*): grupowanie podobnych i logicznie powiązanych czynności w działy.

Długofalowe zmiany zdolności produkcyjnej (*long-run capacity changes*): zmiany zdolności produkcyjnej spowodowane długofalowymi działaniami, takimi jak rozbudowa lub likwidacja urzędów.

Dobór (*selection*): dwukierunkowy proces, w którym organizacja podejmuje decyzję, czy zaoferować pracę kandydatowi, a kandydat podejmuje decyzję, czy tę ofertę przyjąć.

Dojna krowa (*cash cow*): w analizie portfela – jednostka o stosunkowo wysokim udziale w powoli rosnącym lub ustabilizowanym rynku.

Doskonalenie organizacji (*OD*) (*organizational development*): długofalowe działanie, wspierane przez naczelne kierownictwo, zmierzające do ulepszenia procesów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji dzięki skutecznemu kierowaniu jej kulturą.

Dostawy „dokładnie na czas” zob. System dostaw „dokładnie na czas”.

Drobna przedsiębiorczość (*small business*): miejscowe przedsiębiorstwa, zarządzane lokalnie, często zatrudniające bardzo niewielu pracowników w jednym miejscu.

Dynamiczne zaangażowanie (*dynamic engagement*): pogląd, że wobec ciągłych, gwałtownych zmian czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów.

Działy (*subunits*): mniejsze jednostki, na które dzieli się organizacja, takie jak np. zakłady i wydziały.

E

Efekt Hawthorne (*Hawthorne effect*): możliwość wzrostu wydajności pracy robotników, którym poświęca się szczególną uwagę, po prostu ze względu na tę uwagę; jedna z interpretacji wyników badań Eltona Mayo i jego współpracowników.

- Efektywność kierowania** (*managerial performance*): miara sprawności i skuteczności kierownika; miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele.
- Efektywność organizacji** (*organizational performance*): miara sprawności i skuteczności organizacji; miara tego, w jakim stopniu osiąga ona odpowiednie cele.
- Eksport** (*exporting*): sprzedaż na zagranicznych rynkach towarów wytworzonych w kraju.
- Elastyczność wolumenu produkcji** (*volume flexibility*): zdolność szybkiego wprowadzania zmian w wielkości produkcji odpowiednio do zmian popytu na wyroby firmy.
- Elastyczność wzoru wyrobu** (*product flexibility*): zdolność szybkiej zmiany wzorów wyrobów wtedy, gdy kierownictwo kładzie nacisk na ich dostosowanie do życzeń poszczególnych klientów.
- Elektroniczne przetwarzanie danych (EPD)** (*electronic data processing, EDP*): komputerowe przetwarzanie danych i zarządzanie informacjami, w tym standaryzacja sprawozdań dla kierowników operacji.
- Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu** (*direct-action elements*): elementy wywierające bezpośredni wpływ na działalność organizacji.
- Elementy o pośrednim oddziaływaniu** (*indirect-action elements*): elementy wywierające wpływ na klimat, w którym organizacja działa, ale nie oddziałujące na nią w sposób bezpośredni.
- Ergonomia** (*ergonomics*): nowe podejście do projektowania zadań, polegające na dążeniu do zapewnienia maksymalnego bezpieczeństwa pracy.
- Etyka** (*ethics*): nauka o prawach i o tym, kto odniesie – lub kto powinien odnieść – korzyści albo ponieść szkody w wyniku określonego działania.
- Ewolucyjny model przywództwa** (*situational leadership theory*): model sytuacyjny przywództwa, opracowany przez Paula Herseya i Kennetha Blancharda, opisujący, w jaki sposób przywódca powinien dostosowywać swój styl przywództwa w miarę rozwijania się pragnienia osiągnięć u podwładnych, zwiększania ich doświadczenia, umiejętności oraz chęci brania na siebie odpowiedzialności.

F

- Firma nowo założona** (*start-up*): firma założona przez ludzi dążących do zmiany środowiska danego sektora przez wprowadzenie albo nowego wyrobu, albo nowej technologii.
- Firma wielozakładowa** (*multidivisional firm*): organizacja, która rozszerzyła swoją działalność na różne sektory i zdywersyfikowała swoje wyroby.
- Formalny kanał komunikacji** (*formal channel of communication*): środek komunikacji uznany i zazwyczaj kontrolowany przez kierowników.
- Franchising**: szczególny rodzaj umowy licencyjnej, zgodnie z którą firma sprzedaje pakiet obejmujący prawo do korzystania ze znaku firmowego, sprzętu, materiałów i wytycznych dotyczących zarządzania.
- Funkcje** (*functions*): grupy podobnych działań w organizacji, takich jak np. marketing lub produkcja.
- Funkcje przywódcze** (*leadership functions*): działania, związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy, których wykonywanie przez przywódcę lub przez inną osobę jest niezbędne do skutecznego funkcjonowania grupy.

G

- Globalizacja** (*globalization*): świadomość organizacji, że w interesach należy uwzględniać ogólnoświatowy, a nie lokalny punkt widzenia.

Globalne partnerstwo strategiczne (*global strategic partnership*): porozumienie zawarte przez organizację z jednym lub wieloma obcymi krajami, na ogół mające na celu wykorzystanie okazji istniejących w tych krajach i uzyskanie wiodącej pozycji jako dostawca bądź producent.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi (GZL) (*human resource management, HRM*): funkcja kierownicza obejmująca rekrutację, dobór, szkolenie i doskonalenie członków organizacji.

Granice systemu (*system boundaries*): granice oddzielające każdy system od jego otoczenia; w systemie zamkniętym są sztywne, w otwartym – elastyczne.

Gra z sumą zerową (*zero sum*): proces negocjacji, w którym korzyść uzyskana przez jedną ze stron jest równa stracie poniesionej przez drugą, czyli ich suma wynosi zero; występuje wtedy, kiedy każda ze stron dąży do osiągnięcia maksymalnej korzyści i do zadania maksymalnych strat drugiej stronie; zwana też *procesem rozdzielczym* albo *sytuacją wygranej–przegranej*.

Grupa odniesienia (*reference group*): grupa, z którą poszczególne osoby identyfikują się i porównują.

Grupa rodzinna (*family group*): trwały zespół składający się z kierownika i jego podwładnych.

Grupa specjalna (*special group*): nowa grupa utworzona do rozwiązania określonego problemu albo też powstała w wyniku fuzji lub innej zmiany strukturalnej w organizacji.

Grupa szczególnych interesów (GSI) (*special-interest group, SIG*): grupa ludzi, organizująca się w celu wykorzystania polityki do propagowania swojego stanowiska dotyczącego określonych zagadnień, np. aborcji lub dostępności broni palnej.

Gwiazda (*star*): w *analizie portfela* jednostka o stosunkowo wysokim udziale w szybko rosnącym rynku.

H

Hierarchia (*hierarchy*): układ wielu szczebli w strukturze organizacyjnej, na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą menedżer (lub menedżerowie) odpowiedzialny za operacje całej organizacji; na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych stopni.

Hierarchia potrzeb według Masłowa (*Maslow's hierarchy of needs*): teoria motywacji, według której ludzie motywuje pięć typów potrzeb uszeregowanych hierarchicznie.

I

Informacja (*information*): dane uporządkowane lub przeanalizowane w znaczący sposób.

Infrastruktura (*infrastructure*): zaplecze potrzebne do wspierania działalności gospodarczej, w tym systemy transportu i łączności, szkoły, szpitale, zakłady energetyczne oraz urządzenia sanitarne.

Integracja (*integration*): termin zaproponowany przez Lawrence'a i Lorsch'a zamiast koordynacji na określenie stopnia, w jakim członkowie różnych działów współpracują w ujednolicony sposób.

Integracja pionowa (*vertical integration*): zwiększenie zakresu działalności operacyjnej organizacji przez zakup firmy dostawczej lub dystrybucyjnej, co przyczynia się do sprawniejszej produkcji podstawowego wyrobu lub do sprawniejszego świadczenia podstawowych usług.

Inteligentne przedsiębiorstwa (*intelligent enterprises*): według J.B. Quinna organizacje, których najcenniejszym produktem jest wiedza, mająca postać wartościowych usług.

Interesariusze (*stakeholders*): grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów.

Interesariusze wewnętrzni (*internal stakeholders*): grupy lub osoby, wobec których lub za które kierownik ponosi odpowiedzialność.

Interesariusze zewnętrzni (*external stakeholders*): grupy lub osoby w otoczeniu organizacji, wywierające wpływ na jej działania.

Inwestowanie bezpośrednie (*direct investment*): inwestowanie w zagraniczne firmy przez ich zakup w taki sposób, że korporacja bezpośrednio nimi zarządza.

Inwestowanie w portfel akcji (*portfolio investment*): inwestowanie w zagraniczne aktywa przez zakup akcji firmy dysponującej tymi zasobami.

J

Jakość (*quality*): w miejscu pracy jakość wychodzi poza definicję wyrobu lepszego od przeciętnego, kupowanego po korzystnej cenie; obecnie dotyczy skupiania się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach; oznacza to prawidłowe wykonywanie wszystkiego od początku, a nie poprawianie popełnionych błędów.

K

Kanał (*channel*): środek (medium), za pośrednictwem którego następuje komunikacja między nadawcą a odbiorcą.

Kanał komunikacji formalny zob. Formalny kanał komunikacji.

Kanban (*just-in-time inventory system, JIT, kanban*): system gospodarki zapasami, w którym ilości wprowadzane do produkcji są dokładnie równe ilościom dostarczonym; w systemie tym sprowadza się materiały oraz dostarcza gotowe wyroby dokładnie na czas ich wykorzystania; zwany też *systemem dostaw „dokładnie na czas”*.

Kapitał ludzki (*human capital*): nakłady poniesione przez organizację na szkolenie i doskonalenie jej członków.

Kapitał własny (*equity*): wartość aktywów pozostała po odjęciu zobowiązań.

Karanie (*punishment*): spowodowanie ujemnych dla pracownika skutków zachowań w celu doprowadzenia do przerwania lub poprawy niewłaściwych.

Kierowanie (zarządzanie) (*management*): proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów.

Kierowanie autorytarne (*authoritarian management, task management*): styl kierowania charakteryzujący się dużą troską o produkcję i małą troską o pracowników; przeciwieństwo kierowania klubowego; zwane też *kierowaniem zadaniowym* albo *autokratycznym*.

Kierowanie demokratyczne (*democratic management*): styl kierowania charakteryzujący się dużą troską zarówno o produkcję, jak i o morale oraz zadowolenie pracowników; zwane też *kierowaniem zespołowym*.

Kierowanie klubowe (*country club management*): styl kierowania charakteryzujący się dużą troską o pracowników i małą troską o produkcję; przeciwieństwo kierowania autorytarnego.

Kierowanie oparte na współdziałaniu (*collaborative management*): zarządzanie przez dzielenie się władzą i uczestnictwo podwładnych; przeciwieństwo narzucania władzy hierarchicznej; zwane też *zarządzaniem współuczestniczącym*.

Kierowanie operacjami (*operations management*): złożona działalność kierownicza, obejmująca planowanie produkcji, organizowanie zasobów, kierowanie operacjami i personelem oraz bieżącą kontrolę efektywności systemu.

Kierowanie zadaniowe zob. Kierowanie autorytarne.

Kierowanie zespołowe zob. Kierowanie demokratyczne.

Kierowanie zrównoważone (*middle-of-the-road management*): styl kierowania charakteryzujący się przeciętną troską zarówno o zadowolenie pracowników, jak i o produkcję.

Kierowanie zubożone (*impoverished management*): styl kierowania charakteryzujący się małą troską o pracowników i małą troską o zadania czy produkcję; zwany też zarządzaniem leseferystycznym.

Kierownik (*manager*): osoba odpowiedzialna za pokierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji.

Kierownik funkcjonalny (*functional manager*): kierownik ponoszący odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, np. za finanse lub gospodarkę zasobami ludzkimi.

Kierownik liniowy (ogólny) (*general manager*): osoba odpowiedzialna za wszystkie działania funkcjonalne, takie jak produkcja, sprzedaż, marketing i finanse, w całej organizacji lub w jej jednostce (filii, zakładzie, wydziale itp.).

Kierownik najniższego (pierwszego) szczebla (*first-line or first-level manager*): kierownik odpowiedzialny jedynie za pracę pracowników wykonawczych, nie nadzorujący innych kierowników; zajmuje pierwszy, czyli najniższy szczebel hierarchii organizacyjnej.

Kierownik średniego szczebla (*middle manager*): kierownik na pośrednich szczeblach hierarchii organizacyjnej; ponosi odpowiedzialność za innych kierowników, a niekiedy także za niektórych pracowników wykonawczych; podlega kierownikowi wyższego szczebla.

Kierunek systemowy (*systems approach*): pogląd, że organizacja jest jednolitym, ukierunkowanym systemem składającym się z wzajemnie powiązanych części.

Kierunek sytuacyjny (*situational approach*): pogląd, że technika kierownicza, najlepiej przyczyniająca się do osiągnięcia celów organizacji, może być różna w rozmaitych sytuacjach lub warunkach.

Klasyczna teoria organizacji (*classical organization theory*): jedna z wczesnych prób, zapoczątkowanych przez Henriego Fayola, określenia zasad i umiejętności leżących u podłoża skutecznego zarządzania.

Kluczowe obszary efektywności (*key performance areas, key result areas*): te elementy jednostki lub organizacji, które muszą efektywnie funkcjonować, aby cała jednostka czy organizacja mogły osiągać sukcesy; zwane też *kluczowymi obszarami wyników*.

Kodowanie (*encoding*): przełożenie przez nadawcę informacji, która ma być przekazana, na symbole.

Koło jakości (*quality circle*): grupa robocza zbierająca się, aby omawiać sposoby poprawy jakości i rozwiązywania problemów występujących w produkcji.

Komitet (*committee*): formalny zespół organizacyjny, zazwyczaj istniejący przez długi okres, powołany do wykonywania określonych zadań.

Komitety działania politycznego (*political action committees, PAC*): grupy organizowane w celu wywierania nacisku na polityków i w celu zbierania funduszy na rzecz ich kampanii wyborczych, aby w ten sposób uzyskać na nich wpływ.

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) (*Total Quality Management, TQM*): nastawienie kultury organizacji na zadowolenie klientów przez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia; TQM wiąże się z

ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w organizacji, prowadzących do wysokiej jakości wyrobów i usług.

Komunikacja (*communication*): proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów).

Komunikacja nieformalna (*informal communication*): komunikacja w organizacji, nie mająca oficjalnej sankcji.

Komunikacja pionowa (*vertical communication*): komunikacja przebiegająca w górę i w dół wzdłuż linii podporządkowania.

Komunikacja pozioma (*lateral communication*): komunikacja między działami organizacji, przebiegająca raczej zgodnie z przepływem pracy niż z liniami podporządkowania, stanowiąca zatem bezpośredni kanał koordynacji i rozwiązywania problemów.

Komunikacja przez symbole (*symbolic communication*): komunikacja za pośrednictwem gestów, dźwięków, głosek, liczb i wyrazów, stanowiących jedynie przybliżony obraz myśli, które mają przekazać.

Komunikat (*message*): zakodowana informacja przesyłana przez nadawcę do odbiorcy; zwany też *przekazem*.

Konflikt (*conflict*): niezgodność co do podziału deficytowych zasobów albo sprzeczność celów, wartości itd.; może występować w skali jednostki lub w skali organizacji.

Konkurencyjność (*competitiveness*): względna pozycja danego konkurenta w stosunku do innych.

Konsultacje dotyczące procesów (*process consultation*): technika służąca ułatwieniu wzajemnego zrozumienia i zmianie sposobów współpracy przez członków organizacji, stosowana przez doradców.

Kontrolowanie (*controlling*): proces zmierzający do zapewnienia, by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi.

Koordynowanie (*coordination*): integracja działalności odrębnych części organizacji do skutecznego osiągnięcia jej celów.

Korporacja transnarodowa (*multinational enterprise*): duża organizacja prowadząca działalność w wielu krajach i utrzymująca w nich swoje filie, nad którymi kontrolę sprawuje centrala.

Korporacja wirtualna (*virtual corporation*): doraźna sieć niezależnych firm, w tym dostawców i odbiorców, połączonych za pomocą techniki informacyjnej, umożliwiającej im dzielenie się umiejętnościami i kosztami oraz wzajemne udostępnianie rynków, bez instrumentów organizacyjnych, takich jak wspólna centrala, schemat organizacyjny, struktura hierarchiczna albo integracja pionowa.

Koszty półzmiennne (*semivariable costs*): koszty zmieniające się w zależności od ilości wykonywanej pracy, jednak nie wprost proporcjonalnie do niej (np. koszty robocizny w krótkich okresach).

Koszty stałe (*fixed costs*): koszty, których wielkość nie zależy od ilości pracy wykonywanej w danym ośrodku odpowiedzialności.

Koszty zmienne (*variable costs*): koszty zmieniające się wprost proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy.

Krótkookresowe zmiany zdolności produkcyjnej (*short-run capacity changes*): zmiany zdolności produkcyjnej wynikające z doraźnych zmian, takich jak praca w godzinach nadliczbowych, przesunięcia pracowników, zlecenie robót podwykonawcom i korzystanie z zapasów lub wykonywanie zaległych zamówień.

Kultura (*culture*): złożona kombinacja założeń, zachowań, opowieści, mitów, przerośni i innych koncepcji, które składają się na definicję tego, co oznacza przynależność do danego społeczeństwa.

- Kultura organizacji** (*organizational culture*): zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji.
- Kurczenie się organizacji** (*shrinking*): odmiana restrukturyzacji organizacji, prowadząca do jej ograniczenia i na ogół do spłaszczenia struktury organizacyjnej; często określana jako *zmniejszanie organizacji*.

L

- Licencjonowanie** (*licensing*): udzielanie praw do wprowadzania na rynek wyrobów oznaczonych zastrzeżoną marką albo do korzystania z opatentowanych technologii lub materiałów chronionych prawami autorskimi.
- Linie podporządkowania** (*chain of command*): powiązania określające, kto komu podlega w organizacji; linie podporządkowania są istotnym elementem każdego schematu organizacyjnego.
- Luka pokoleniowa** (*generation gap*): różnice w zbiorach wartości różnych grup wiekowych.
- Luka zarobkowa** (*earnings gap*): różnica między możliwościami zarabiania pracowników o podobnym wykształceniu, ale odmiennej przynależności rasowej.

Ł

- Łańcuch o pojedynczej nitce** (*single-strand chain*): najmniej dokładna odmiana łańcucha pogłosek, w której osoba A mówi coś osobie B, ta powtarza to osobie C itd.
- Łańcuch typu „kiść”** (*cluster chain*): rodzaj sieci pogłosek, w którym osoba A przekazuje wiadomość kilku wybranym osobom, a niektóre z nich przekazują ją dalej kilku kolejnym wybranym osobom.
- Łańcuch typu „plotkarz”** (*gossip chain*): jedna z odmian łańcucha pogłosek; występująca wtedy, kiedy jedna osoba przekazuje wszystkim innym wiadomość interesującą, ale na ogół nie związaną z pracą.
- Łańcuch typu „przypadek”** (*probability chain*): jedna z odmian łańcucha pogłosek, występująca wtedy, kiedy wiadomość jest w miarę interesująca, ale bez większego znaczenia, dlatego też osobom, które ją znają, jest obojętne, komu ją przekazują; robią to zatem w sposób przypadkowy, a ich słuchacze z kolei przekazują ją dalej w sposób równie przypadkowy.
- Łańcuchy pogłosek** (*grapevine chains*): rozmaite ścieżki rozchodzenia się nieformalnych komunikatów w organizacji; cztery ich rodzaje to: *łańcuch o pojedynczej nitce*, *łańcuch typu „plotkarz”*, *łańcuch typu „przypadek”*, *łańcuch typu „kiść”*.

M

- Macierz BCG** (*BCG matrix*): metoda umożliwiająca sformułowanie strategii korporacji, zaproponowana przez Boston Consulting Group; zwana też *analizą portfela* lub *macierzą wzrostu/udziału w rynku*.
- Menedżer** (*top manager*): członek naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie organizacją; ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji z jej otoczeniem.
- Menedżer etnocentryczny** (*ethnocentric manager*): kierownik wyznający pogląd, że metody zarządzania w jego macierzystym kraju są lepsze od stosowanych w innych krajach i że można je eksportować wraz z własnymi wyrobami i usługami.
- Menedżer geocentryczny** (*geocentric manager*): kierownik akceptujący zarówno podobieństwa, jak i różnice w polityce zarządzania w kraju i za granicą; dąży on zatem do wykorzystywania tych metod, które są najskuteczniejsze.

- Menedżer policentryczny** (*polycentric manager*): kierownik wyznający pogląd, że skoro politykę zarządzania stosowaną w obcym kraju najlepiej rozumie tamtejszy personel kierowniczy, to centrala powinna polegać na swoich oddziałach zagranicznych.
- Metoda analizy dialektycznej** (*dialectical inquiry method*): metoda analizy, w której decydent określa swoje założenia, neguje je, a następnie opracowuje kontrrozwiązania oparte na tych przeciwstawnych założeniach; zwana też *metodą adwokata diabła*.
- Metoda inscenizacji** (*role playing*): metoda szkolenia, w której powierza się uczestnikom odgrywanie rozmaitych ról organizacyjnych, aby zwiększyć ich umiejętności i znajomość różnych sytuacji roboczych.
- Metody socjotechniczne** (*sociotechnical approaches, technostructural approaches*): metody zmierzające do zwiększenia efektywności przez jednoczesne zmiany struktury organizacji i stosowanej technologii; przykładami socjotechnicznych metod wprowadzania zmian są: rozszerzanie pracy i wzbogacanie pracy.
- Misja** (*mission*): ogólny cel organizacji oparty na przesłankach planistycznych, uzasadniający istnienie organizacji.
- Mobilność „w dół”** (*downward mobility*): opisana przez Katherine Newman sytuacja kierowników średnich i wyższych szczebli, których zakłady, działy lub stanowiska zostały zlikwidowane i którzy muszą podjąć pracę niekierowniczą.
- Model** (*model*): uproszczone przedstawienie podstawowych cech przedmiotu, zjawiska lub wzajemnych stosunków; model może mieć postać opisową, fizyczną lub matematyczną.
- Model nakładów i wyników** (*cost-benefit model*): tradycyjny sposób myślenia o rozwiązaniach dotyczących środowiska naturalnego, zgodnie z którym należy wprowadzać w życie te projekty aktów prawnych chroniących środowisko, które przynoszą korzyści większe od kosztów.
- Model oczekiwań** (*expectancy model*): model motywacji, zgodnie z którym dążenie do wysokiej wydajności jest funkcją postrzeganego prawdopodobieństwa osiągnięcia takiej wydajności i tego, że nagroda będzie warta włożonego wysiłku.
- Model racjonalny podejmowania decyzji** zob. Racjonalny model podejmowania decyzji.
- Model 7S** (*seven-S model*): według Watermana i innych układ odniesienia do wprowadzania zmian, wyróżniający siedem kluczowych czynników, które mogą ujemnie wpływać na skuteczne zmiany w organizacji.
- Model ścieżki do celu** (*path-goal model*): teoria przywództwa podkreślająca rolę przywódcy w wyjaśnianiu podwładnym, w jaki sposób mogą osiągnąć dużą efektywność i związane z nią nagrody.
- Modyfikacja zachowań** (*behavior modification*): wykorzystanie teorii wzmocnienia do zmiany zachowań ludzkich.
- Molestowanie seksualne** (*sexual harassment*): wszelkie niepożądane zachowania seksualne w miejscu pracy, obejmujące m.in. słowa, gesty, dźwięki, działania lub dotykanie.
- Moralność powszechna** zob. Powszechna moralność.
- Motywacja** (*motivation*): obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

N

- Nadawca** (*sender*): osoba rozpoczynająca komunikację.
- Nagroda Baldridge’a** (*Baldrige award*): nagroda przyznawana korporacjom przemysłowym i usługowym oraz małym przedsiębiorstwom za wybitne

osiągnięcia w dziedzinie jakości; jest najwyższym wyróżnieniem tego typu przyznawanym w USA.

Nagroda wewnętrzna (*intrinsic reward*): nagroda natury psychologicznej, odczuwana bezpośrednio przez daną osobę.

Nagroda zewnętrzna (*extrinsic reward*): nagroda uzyskana od kogoś z zewnątrz, np. od kierownika lub od zespołu roboczego.

Najmniej lubiany współpracownik (NLW) (*least preferred co-worker, LPC*): wskaźnik pomiaru stylu przywództwa opracowany przez Freda Fiedlera.

Nakłady (*inputs*): zasoby z otoczenia, takie jak surowce i siła robocza, wprowadzane do danej organizacji.

Nauczanie wspomagane komputerowo (*computer-assisted instruction, CAI*): technika szkolenia, w której wykorzystuje się komputery do skrócenia czasu potrzebnego instruktorom na zajęcia i która stwarza ponadto dodatkowe ułatwienie dla poszczególnych uczestników szkolenia.

Naukowa organizacja pracy (*scientific management theory*): kierunek stworzony przez Fredericka W. Taylora i innych w latach 1890–1930, zmierzający do naukowego ustalenia najlepszej metody wykonywania dowolnego zadania oraz doboru, szkolenia i motywowania robotników.

Negocjacje zbiorowe (*collective bargaining*): proces negocjowania układów zbiorowych między pracownikami a zarządem, dotyczących płac, warunków pracy i innych aspektów środowiska pracy.

Negocjator (*negociator*): osoba ułatwiająca dwóm lub więcej spierającym się stronom osiągnięcie kompromisu.

Negocjowanie (*negotiation*): korzystanie z umiejętności porozumiewania się do rozstrzygnięcia konfliktów i osiągnięcia obustronnie zadowalających wyników.

Nieformalna struktura organizacyjna (*informal organizational structure*): nie zapisane w dokumentach i oficjalnie nie uznawane wzajemne stosunki między członkami organizacji, nieuchronnie pojawiające się w wyniku osobistych i grupowych potrzeb pracowników.

Niepewność (*uncertainty*): warunki podejmowania decyzji, w których kierownik ma do czynienia z nieprzewidywalnymi okolicznościami zewnętrznymi lub w których brakuje mu informacji potrzebnych do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń.

Normy (*norms*): założenia i oczekiwania dotyczące zachowań członków grupy.

Normy moralne (*moral rules*): zasady zachowań, często przyswajane jako wartości moralne.

Nowy system wynagradzania (*new pay approach*): sposób kształtowania wynagrodzeń, wiążący je z ustalaniem i osiąganiem celów organizacji.

O

Obiekty nieprodukcyjne (*nonproductive facilities*): obiekty, w których nie wykonuje się pracy produkcyjnej, np. magazyny i warsztaty konserwacyjno-remontowe.

Obiekty pomocnicze (*support facilities*): obiekty ułatwiające wykonywanie pracy, np. biura, pomieszczenia sanitarne, poczekalnie, stołówki i parkingi.

Obiekty produkcyjne (*productive facilities*): obiekty, w których wykonuje się pracę produkcyjną, np. stanowiska robocze i urządzenia do transportu bliskiego.

Obowiązki (*duties*): zobowiązania do podejmowania określonych działań albo do posłuszeństwa wobec prawa.

Obszar przyzwolenia zob. Strefa obojętności.

Ocena efektywności (*performance appraisal*): procedura porównania przez kierownika wyników pracy danego pracownika z normami lub celami ustalonymi dla jego stanowiska.

- Ocena efektywności nieformalna** (*informal performance appraisal*): nieustanny proces dostarczania podwładnym informacji o efektywności ich pracy.
- Odbiorca** (*receiver*): osoba, której zmysły odbierają przekaz nadawcy.
- Odpowiedzialność społeczna korporacji** (*corporate social responsibility*): podejmowane przez organizację działania w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w którym ta organizacja istnieje, np. udział w dobrowolnych akcjach charytatywnych.
- Ograniczona racjonalność** (*bounded rationality*): teoria, że kierownicy podejmują możliwie logiczne decyzje w warunkach ograniczonych przez niepełną informację i niedoskonałe umiejętności.
- Okazja** (*opportunity*): sytuacja powstająca wtedy, kiedy okoliczności dają organizacji szansę przekroczenia przyjętych celów.
- Operacje** (*operations*): prowadzone przez organizację działania mające na celu przetwarzanie nakładów w wyniki.
- Opis pracy realistyczny** zob. Realistyczny opis pracy.
- Opis stanowiska kierowniczego** (*position description*): pisemny opis stanowiska kierowniczego, uwzględniający tytuł służbowy, obowiązki i zakres odpowiedzialności, związane z tym stanowiskiem, oraz jego usytuowanie w schemacie organizacyjnym.
- Opis stanowiska pracy** (*job description*): pisemny opis stanowiska niekierowniczego, uwzględniający tytuł służbowy, obowiązki i zakres odpowiedzialności, związane z tym stanowiskiem, oraz jego usytuowanie w schemacie organizacyjnym.
- Oprogramowanie sieciowe** (*groupware*): oprogramowanie umożliwiające współpracę dwóch lub więcej osób.
- Organizacja** (*organization*): dwie lub więcej osób, współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów.
- Organizacja funkcjonalna** (*functional organization*): rodzaj organizacji, w której w jednej jednostce grupuje się osoby zajmujące się określoną działalnością funkcjonalną, np. marketingiem lub finansami.
- Organizacja produkcyjna** (*production organization*): organizacja wytwarzająca dobra materialne, które można produkować w skali masowej i przechowywać do późniejszego użycia.
- Organizacja usługowa** (*service organization*): organizacja wytwarzająca dobra niematerialne, które wymagają współuczestnictwa klienta i których nie można przechowywać.
- Organizacja według rynku** (*market organization*): rodzaj organizacji podzielonej na zakłady grupujące tych, którzy zajmują się określonymi rynkami.
- Organizacja według wyrobu** (*product organization*): rodzaj organizacji podzielonej na zakłady grupujące tych, którzy zajmują się produkcją i marketingiem jednego wyrobu lub grupy pokrewnych wyrobów.
- Organizowanie** (*organizing*): proces doprowadzania dwóch lub więcej osób do współpracy w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów.
- Ośrodek inwestycji** (*investment center*): jednostka organizacyjna, w której nie tylko mierzy się pieniężną wartość nakładów i wyników, ale także porównuje wyniki z aktywami wykorzystanymi do ich uzyskania.
- Ośrodek kosztów** (*cost center, expense center*): jednostka organizacyjna, np. działy: administracyjny, pomocniczy lub badawczy, której nakłady, ale nie wyniki, mierzy się w kategoriach pieniężnych; zwany też *ośrodkiem wydatków*.
- Ośrodek odpowiedzialności** (*responsibility center*): każdy wyodrębniony rodzaj działalności lub jednostka organizacyjna, której kierownik ponosi odpowiedzialność za wszystkie jej działania.

- Ośrodek przychodów** (*revenue center*): jednostka organizacyjna, której wyniki mierzy się w kategoriach pieniężnych, ale nie porównuje bezpośrednio z wydatkami.
- Ośrodek zysku** (*profit center*): jednostka organizacyjna, której efektywność mierzy się wielkością różnicy między jej przychodami a wydatkami.
- Oświecony interes własny** (*enlightened self-interest*): zdawanie sobie przez organizację sprawy, że w jej własnym interesie jest działanie w sposób, który społeczność uznaje za odpowiedzialny.
- Otoczenie** (*external environment*): wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy o bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu; zwane też *środowiskiem zewnętrznym*.

P

- Paradoks indywidualności** (*paradox of individuality*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że grupa czerpie swoją siłę jedynie z indywidualnej siły jej członków, którzy przy pełnym uczestnictwie w pracach grupy mogą odczuwać, że ogranicza ona ich indywidualność.
- Paradoks regresji** (*paradox of regression*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że chociaż ludzie zazwyczaj przyłączają się do grupy, żeby stać się „czymś” większym niż przed przystąpieniem do niej, to jednak aby grupa była „czymś” większym, jej członkowie muszą być „czymś” mniejszym.
- Paradoks tożsamości** (*paradox of identity*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że grupa musi skupiać ludzi o różnych umiejętnościach i poglądach właśnie dlatego, że są różne, zazwyczaj jednak członkowie grupy uważają, że grupa zaciera ich odrębność.
- Paradoks twórczości** (*paradox of creativity*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że chociaż grupa, aby przetrwać, musi się zmieniać, zmiana oznacza nie tylko tworzenie tego, co nowe, ale i niszczenie tego, co stare.
- Paradoks ujawniania** (*paradox of disclosure*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że chociaż członkowie grupy muszą ujawniać to, co mają na myśli, aby grupa mogła osiągnąć powodzenie, obawa odrzucenia powoduje, że ujawniają tylko to, co ich zdaniem jest do przyjęcia dla innych.
- Paradoks władzy** (*paradox of authority*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że grupa czerpie swoją władzę z władzy jej poszczególnych członków, ale przez przyłączenie się do grupy członkowie w części rezygnują ze swojej władzy, oddając ją do dyspozycji grupy.
- Paradoks zaufania** (*paradox of trust*): według K. Smitha i D. Berga paradoks polegający na tym, że w grupie pojawia się zaufanie wtedy, kiedy członkowie wzajemnie sobie ufają, ale członkowie wzajemnie sobie ufają dopiero po pojawieniu się zaufania w grupie.
- Pewność** (*certainty*): warunki podejmowania decyzji, w których kierownik dysponuje dokładnymi, wymiernymi i wiarygodnymi informacjami o skutkach wybrania każdej z rozważanych możliwości.
- Piesek (kundelek)** (*dog*): w *analizie portfela* jednostka o stosunkowo niskim udziale w powoli rosnącym lub ustabilizowanym rynku.
- Plan jednorazowy** (*single-use plan*): szczegółowy przebieg działań, wykorzystywany jedynie jednorazowo lub okazjonalnie do rozwiązania problemu, który nie występuje w sposób powtarzalny.
- Plan operacyjny** (*operational plan*): plan zawierający szczegółowe ustalenia dotyczące wykonania lub wdrożenia planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych.
- Plan trwale obowiązujący** (*standing plan*): ustalona decyzja lub zbiór decyzji, wykorzystywane przez kierowników przy zajmowaniu się powtarzającymi się

działaniami organizacji; głównymi rodzajami tego planu są zasady postępowania, procedury i reguły.

Planowanie (*planning*): proces ustalania celów i odpowiednich działań, by je osiągnąć.

Planowanie potrzeb materiałowych (*materials-requirement planning, MRP*): system planowania operacyjnego, w którym analizuje się gotowy wyrób, aby określić materiały i inne zasoby potrzebne do jego wytworzenia.

Planowanie zasobów ludzkich (*human resource planning*): planowanie służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem zarówno czynników wewnętrznych, jak i czynników otoczenia.

Planowanie zasobów materiałowych (*materials-resource planning, MRP II*): system planowania operacyjnego, obejmujący potrzeby materiałowe, a ponadto uwzględniający zasoby będące do dyspozycji i koszty jednostkowe; system ten może być wykorzystywany wraz z innymi programami komputerowymi do przetwarzania zamówień, do fakturowania i do innych zadań operacyjnych.

Planowanie zdolności produkcyjnej (*capacity planning*): decyzja operacyjna, dotycząca ilości wyrobów lub usług, które należy wytwarzać.

Plany strategiczne (*strategic plans*): plany wytyczające zasadnicze kierunki działania i określające ogólne cele organizacji.

Płynność finansowa (*liquidity*): zdolność organizacji do przekształcenia aktywów w gotówkę w celu pokrycia bieżących potrzeb i zobowiązań finansowych.

Poczucie siły (*sense of potency*): wspólne przekonanie członków grupy o tym, że grupa może być skuteczna.

Podejmowanie decyzji (*decision making*): proces rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu.

Podejmowanie decyzji zadowalających (*satisficing*): technika podejmowania decyzji, zgodnie z którą kierownik godzi się na pierwsze zadowalające go rozwiązanie.

Podejście sytuacyjne (*situational approach, contingency approach*): pogląd, że najodpowiedniejsza do osiągnięcia celów organizacji metoda kierowania może być różna w zależności od sytuacji lub warunków; zwane również *kierunkiem sytuacyjnym*.

Podstawowe założenia (*basic assumptions*): przekonania przyjmowane bezkrytycznie przez członków organizacji; według Edgara H. Scheina stanowią one trzeci poziom kultury organizacji.

Podział pracy (*division of labor, division of work*): rozkładanie złożonego zadania na części składowe, w wyniku czego poszczególne osoby ponoszą odpowiedzialność za ograniczony zbiór czynności zamiast za całość zadania.

Ponowne zamrożenie (*refreezing*): przekształcenie nowych wzorów zachowań w normę za pomocą mechanizmów wspierających lub wzmacniających.

Portfel zamówień (*order backlog*): zamówienia przyjęte z dużym wyprzedzeniem przed ich realizacją; często wykorzystywane do stabilizowania cyklu produkcyjnego.

Potrzeba osiągnięć (*need-achievement*): według Davida C. McClellanda społeczne dążenie do wyróżniania się, charakteryzujące skutecznych przedsiębiorców, zwłaszcza jeżeli jest ono wzmocnione przez czynniki kulturowe.

Powszechna moralność (*common morality*): zbiór norm moralnych rządzących powszechnymi problemami etycznymi.

Pozycja władcza (*position power*): zmienna sytuacyjna określająca, zdaniem Fiedlera, władzę związaną z formalnym stanowiskiem przywódcy; w zależności od tego stanowiska władza może być duża lub mała.

Prawa (*rights*): uprawnienia do podejmowania przez daną osobę określonych działań.

Prawdopodobieństwo (*probability*): statystyczna miara możliwości wystąpienia określonego zdarzenia lub wyniku.

- Preliminarz kosztów normatywnych** (*engineered cost budget*): rodzaj *preliminarza wydatków*, opisujący koszty materiałowe i koszty robocizny każdej wyprodukowanej jednostki z uwzględnieniem szacowanych kosztów ogólnych.
- Preliminarz kosztów uznaniowych** (*discretionary cost budget*): rodzaj *preliminarza wydatków*, wykorzystywany w działach, w których nie da się dokładnie zmierzyć wartości wyników.
- Preliminarz przychodów** (*revenue budget*): preliminarz przewidywanych przychodów ze sprzedaży, wykorzystywany do mierzenia efektywności działalności marketingowej i sprzedaży.
- Preliminarz stały** (*fixed budget*): preliminarz określający wydatki przy ustalonej wielkości produkcji.
- Preliminarz wydatków** (*expense budget*): preliminarz wyjaśniający, na co zostaną wydane pieniądze.
- Preliminarz zmienny** (*flexible budget*): programy kosztów określające zmiany poszczególnych kosztów odpowiednio do zmiany wielkości produkcji lub działalności.
- Preliminarz zysku** (*profit budget, master budget*): preliminarz obejmujący w jednym dokumencie budżety przychodów i wydatków; zwany też *preliminarzem ogólnym*.
- Priorytety konkurencyjne** (*competitive priorities*): cztery główne kryteria oceny wyrobów i usług: ceny, poziom jakości, niezawodność i elastyczność.
- Problem** (*problem*): sytuacja występująca wtedy, kiedy stan rzeczywisty odbiega od stanu pożądanego.
- Procedura** (*procedure*): plan trwale obowiązujący zawierający szczegółowe wskazówki, w jaki sposób należy wykonywać określone, często lub regularnie powtarzające się działania w organizacji.
- Proces** (*process*): systematyczny sposób postępowania.
- Proces integracyjny** (*integrative process*): proces negocjacji, w którym istnieją zachęcające perspektywy osiągnięcia korzyści przez obie strony; zwany też *sytuacją wygranej–wygranej*.
- Proces rozdzielczy (dystrybutywny)** (*distributive process*): proces negocjacji, w którym każda ze stron dąży do osiągnięcia maksymalnej korzyści, zmuszając drugą stronę do poniesienia maksymalnych strat; zwany też *sytuacją wygranej–przegranej* albo *grą z sumą zerową*.
- Proces rozwiązywania problemów** (*problem solving process*): metoda stosowana w organizacji przy zajmowaniu się zagrożeniami i okazjami stwarzanymi przez otoczenie.
- Produkcja w toku** (*work-in-progress*): częściowo przetworzone materiały.
- Program** (*program*): plan jednorazowy, który obejmuje stosunkowo duży zbiór działań organizacji i określa główne etapy osiągania celu, kolejność, czas trwania i terminy zakończenia oraz jednostki odpowiedzialne za każdy etap.
- Program doskonalenia** (*developmental program*): proces zmierzający do rozwijania umiejętności, które będą potrzebne w przyszłej pracy.
- Program szkolenia** (*training program*): proces służący utrzymaniu lub podwyższeniu wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku.
- Projekt** (*project*): mniejsza, odrębna część programu.
- Projektowanie organizacji** (*organizational design*): ustalenie struktury organizacyjnej najodpowiedniejszej przy danej strategii, zasobach ludzkich, technologii i zadaniach organizacji.
- Projektowanie wspomagane komputerowo** (*computer-aided design, CAD*): projektowanie i wykonywanie rysunków projektowych na komputerze w trybie konwersacyjnym.

Projektowanie/wytwarzanie wspomagane komputerowo (*computer-aided design/manufacturing, CAD/CAM*): zintegrowany sposób działania, w którym oprogramowanie służące do projektowania wyrobów wykorzystuje się do pisania programu komputerowego sterującego maszyną.

Projektowanie zadań (*job design*): podział pracy w organizacji między jej członków.

Przedsiębiorca (*entrepreneur*): inicjator zamierzenia gospodarczego i założyciel nowej organizacji do realizacji tego zamierzenia.

Przedsiębiorczość (*entrepreneurship*): pozornie nieciągły proces łączenia zasobów do wytwarzania nowych wyrobów lub usług.

Przedsiębiorczość wewnętrzna (*intrapreneurship*): przedsiębiorczość w obrębie korporacji, dzięki której organizacja dąży do rozszerzenia działalności przez wyszukiwanie nowych możliwości, powstałych w wyniku nowych sposobów wykorzystania jej już istniejących zasobów.

Przegląd kadr (*employee survey*): procedura prowadząca do ustalenia potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników, polegająca na pytaniu zarówno kierowników, jak i niekierowników, z jakimi stykają się problemami oraz jakie działania są potrzebne do ich rozwiązania.

Przekaz zob. Komunikat.

Przepływy (*flows*): ruch takich elementów, jak informacje, materiały i energia, wchodzących do systemu i wychodzących z niego.

Przewaga konkurencyjna (*competitive advantage*): zdolności lub okoliczności umożliwiające korporacji uzyskiwanie ponadprzeciętnych zysków w danym sektorze.

Przewodzenie (*leading*): proces kierowania działaniami członków grupy lub całej organizacji, związanymi z wykonywaniem zadań, oraz wywierania na nie wpływu.

Przywódcy charyzmatyczni (*charismatic leaders*): przywódcy, którzy dzięki własnej wizji i wewnętrznej energii inspirować zwolenników oraz wywierają duży wpływ na swoją organizację; zwani też *przywódcami transformacyjnymi*.

Przywódcy transakcyjni (*transactional leaders*): przywódcy, którzy ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia celów, klasyfikują te potrzeby i pomagają podwładnym w zdobyciu wiary, że są oni w stanie osiągnąć te cele.

Przywódcy transformacyjni (*transformational leaders*) zob. Przywódcy charyzmatyczni.

Przywódstwo (*leadership*): proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy lub całej organizacji, związaną z wykonywaniem zadań.

R

Rachunek wyników (*income statement*): podsumowanie efektywności finansowej organizacji w danym okresie.

Racjonalny model podejmowania decyzji (*rational model of decision making*): czteroetapowy proces, ułatwiający kierownikowi rozważenie wielu możliwości i wybór tej, która zapewnia największą szansę powodzenia.

Reakcja (*response*): zachowanie danej osoby, wywołane przez sytuację lub zdarzenie określane jako bodziec.

Realistyczny opis pracy (*realistic job preview*): informacja przekazywana przez organizację kandydatom i nowo przyjętym pracownikom, która przedstawia zarówno dobre, jak i złe strony danej pracy.

Reengineering (*radikalne przeprojektowanie*): następuje wtedy, kiedy organizacja przeprowadza głęboką samoocenę tego, co się w niej w ogóle dzieje.

Reguła (*rule*): plan trwale obowiązujący, określający konkretne działania, jakie należy podjąć w danej sytuacji.

- Rekrutacja** (*recruitment*): przygotowanie puli kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich.
- Relatywizm etyczny** (*moral relativism*): koncepcja, według której nie można w jakikolwiek racjonalny sposób rozstrzygać zagadnień dobra i zła, sprawiedliwości i niesprawiedliwości.
- Relatywizm kulturowy** (*cultural relativism*): koncepcja, według której moralność jest względna w zależności od określonej kultury, społeczeństwa lub społeczności.
- Relatywizm naiwny** (*naïve relativism*): koncepcja, że istoty ludzkie same ustanawiają normy, według których należy osądzać ich poczynania.
- Rentowność** (*profitability*): wskaźnik efektywności systemu z punktu widzenia generowanych przez niego zysków.
- Rewizja wewnętrzna** (*internal audit*): rewizja przeprowadzana przez samą organizację w celu zapewnienia należytej ochrony jej aktywów i rzetelnego prowadzenia jej dokumentacji finansowej.
- Rewizja zewnętrzna** (*external audit*): proces weryfikacji polegający na ocenie dokumentacji i sprawozdawczości finansowej przez niezależną jednostkę lub osobę.
- Rola przekraczania granic** (*boundary-spanning role*): zadanie wykonywane przez określoną osobę, będącą łącznikiem między działami lub organizacjami utrzymującymi częste kontakty.
- Rotacja zadań** (*job rotation*): praktyka przenoszenia robotników do różnych zadań w obrębie tej samej firmy w celu umożliwienia im nabycia rozmaitych umiejętności.
- Rozmrożenie** (*unfreezing*): spowodowanie, aby konieczność zmiany stała się tak oczywista, że dana osoba, grupa lub cała organizacja łatwo ją dostrzegą i zaakceptują.
- Rozpiętość kierowania** (*span of control, span of management*): liczba osób i działów bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi.
- Rozszerzanie pracy** (*job enlargement*): łączenie różnych operacji na podobnym szczeblu w jedno zadanie w celu urozmaicenia czynności wykonywanych przez poszczególnych robotników oraz zwiększenia w ten sposób ich motywacji i zadowolenia; oznacza to zwiększenie zakresu zadań.
- Rozwój zrównoważony** zob. Zrównoważony rozwój.
- Rynek pracy** (*labor market*): pula będących do dyspozycji ludzi, którzy mają umiejętności potrzebne na wolnym stanowisku; może być definiowany wąsko (lokalnie) lub szeroko (w skali globalnej); zmienia się w czasie, reagując na czynniki środowiskowe.
- Ryzyko** (*risk*): warunki podejmowania decyzji, w których kierownik zna prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku poszczególnych możliwych działań.

S

- Samorządna grupa robocza** zob. Zespół samorządny.
- Schemat organizacyjny** (*organization chart*): schemat struktury danej organizacji, przedstawiający istniejące w niej funkcje, działy i stanowiska oraz ich wzajemne związki.
- Siatka kierownicza** (*managerial grid*): schemat opracowany przez Roberta Blake'a i Jane Mouton do pomiaru względnej troski kierownika o ludzi i o produkcję.
- Sieć pogłosek** (*grapevine*): nieformalne sieci informacyjne w organizacjach przecinające się w kilku punktach, pomijające oficjalne stanowiska i autorytety formalne, łączące członków organizacji w różnych kierunkach – pionowych, poziomych i skośnych.

- Siły hamujące** (*restraining forces*): w teorii pola sił Kurta Lewina – siły przeciwdziałające zmianom i zmierzające do utrzymania dotychczasowego stanu; należą do nich: dotychczasowa kultura organizacji, osobiste interesy poszczególnych pracowników oraz odmienne poglądy na cele i strategie organizacji.
- Siły napędowe** (*driving forces*): w teorii pola sił Kurta Lewina – siły prowadzące do zmiany.
- Siły sytuacyjne** (*situational forces*): siły wpływające na wybór przez kierownika określonego stylu przywództwa; siły te oddziałują na postawy członków organizacji wobec władzy; zalicza się do nich m.in. preferowany w danej organizacji styl, wielkość i zwartość danej grupy roboczej, istotę zadań grupy, presję czasu, a także czynniki występujące w otoczeniu.
- Skomputeryzowane systemy informacyjne (SSI)** (*computer-based information systems, CBIS*): systemy informacyjne wykraczające poza elektroniczne przetwarzanie danych i wspomagające procesy planowania i podejmowania decyzji.
- Skuteczność** (*effectiveness*): umiejętność wyznaczania odpowiednich celów: „robienie właściwych rzeczy”.
- Specjalizacja zadań** (*job specialization*): podział pracy na standardowe, uproszczone zadania.
- Specyfikacja materiałowa** (*bill of materials*): zestawienie rodzajów i liczby części potrzebnych do wytworzenia jednostki wyrobu.
- Specyfikacja zatrudnienia** (*hiring specification*): pisemny opis wykształcenia, doświadczenia i umiejętności potrzebnych do sprawnego wykonywania zadań na danym stanowisku.
- Spółeczna efektywność korporacji** (*corporate social performance*): jednolita teoria społecznej działalności korporacji, obejmująca jej społeczne zasady, procesy i politykę.
- Spółeczne reakcje korporacji** (*corporate social responsiveness*): teoria odpowiedzialności społecznej, skupiająca uwagę raczej na tym, w jaki sposób firmy reagują na zagadnienia społeczne, niż na dążeniu do określenia ich ostatecznej odpowiedzialności wobec społeczeństwa.
- Sprawność** (*efficiency*): umiejętność minimalizowania zużycia zasobów przy osiągnięciu celów organizacji: „robienie rzeczy we właściwy sposób”.
- Sprawozdanie finansowe** (*financial statement*): analiza w kategoriach pieniężnych przepływów dóbr lub usług do organizacji, wewnątrz niej i z niej na zewnątrz.
- Sprawozdanie z przepływów pieniężnych** (*statement of cash flow, statement of sources and uses of funds*): podsumowanie efektywności finansowej organizacji, przedstawiające źródła jej środków pieniężnych czy funduszy w ciągu roku i określające, na co zostały wykorzystane; zwane też *sprawozdaniem o źródłach i wykorzystaniu funduszy*.
- Sprzężenie zwrotne** (*feedback*): element systemu kontroli, w którym informacje o wynikach działania są zwracane do danej jednostki, co umożliwia analizę i korygowanie przebiegu prac.
- Stałe koszty inwestycyjne** (*fixed capital costs*): nakłady inwestycyjne, których wielkość nie zależy od ilości pracy wykonywanej w danym ośrodku odpowiedzialności, np. koszty nieruchomości, budowy lub wyposażenia.
- Statystyczna kontrola procesu** (*statistical process control*): metody pomiaru wahań oraz ciągłej poprawy procesów produkcji przed fazą końcowej kontroli jakości, stosowane w celu zapobiegania produkowaniu wyrobów z usterkami.

- Stereotyp** (*stereotype*): odnoszenie domniemanej cechy pewnej klasy ludzi (np. należących do określonej płci lub rasy) do jednostki należącej do tej klasy, mimo iż ta jednostka niekoniecznie musi się odznaczać tą cechą.
- Stosunki międzyludzkie** (*human relations*): sposób, w jaki kierownicy i inni pracownicy (lub nowo przyjęci) wzajemnie na siebie oddziałują.
- Stosunki między przywódcą a członkami grupy** (*leader-member relations*): wzajemne oddziaływania między przywódcą a jego pracownikami; według Fiedlera jakość tych stosunków ma najważniejszy wpływ na władzę przywódcy.
- Strategia** (*strategy*): szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.
- Strategia korporacji** (*corporate strategy*): koncepcja dotycząca sposobów wzajemnego oddziaływania w czasie ludzi w danej organizacji z ludźmi w innych organizacjach.
- Strategia na poziomie funkcjonalnym** (*functional-level strategy*): strategia opracowana dla określonej komórki funkcjonalnej, mająca na celu realizację strategii całej jednostki gospodarczej.
- Strategia na poziomie jednostki gospodarczej** (*business unit strategy*): strategia realizacji celów określonej jednostki gospodarczej.
- Strategia na poziomie korporacji** (*corporate-level strategy*): strategia opracowana przez naczelne kierownictwo sprawujące nadzór nad interesami i operacjami organizacji, obejmującej jednostki prowadzące różne rodzaje działalności.
- Strategia przedsiębiorcza** (*entreprise strategy, E-strategy*): zestawienie wartości i zasad wyjaśniających, dlaczego organizacja robi to, co robi.
- Strategia wspólna** (*collective strategy*): strategia współpracy ludzi z różnych organizacji w celu określenia, w jaki sposób organizacje, mające do czynienia z podobnymi zagadnieniami, będą rozwiązywać określone problemy.
- Strategiczna jednostka gospodarcza** (*strategic business unit, SBU*): zgrupowanie rozmaitych rodzajów działalności, prowadzących do wytwarzania określonego rodzaju wyrobów lub usług, traktowane jako odrębna jednostka.
- Strategiczne partnerstwo** (*strategic partnering*): nawiązanie przez organizację długoterminowych stosunków z innymi organizacjami, np. z dostawcami, w celu doskonalenia swoich wyrobów lub usług.
- Strategiczne punkty kontroli** (*strategic control points*): krytyczne punkty w systemie, w których należy przeprowadzać ciągłą kontrolę lub zbierać informacje.
- Strefa obojętności** (*zone of indifference, area of acceptance*): według C. Barnarda i H. Simona skłonność do przyjmowania przez poszczególne osoby poleceń należących do dobrze im znanego zakresu odpowiedzialności lub działalności; zwana również *sferą akceptacji* lub *obszarem przyzwolenia*.
- Struktura macierzowa** (*matrix structure*): struktura organizacyjna, w której dany pracownik podlega jednocześnie kierownikowi funkcjonalnemu i kierownikowi programu lub grupy roboczej.
- Struktura organizacyjna** (*organizational structure*): szczególny układ, wyznaczony przez sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje.
- Struktura organizacyjna nieformalna** zob. Nieformalna struktura organizacyjna.
- Struktura płaska** (*flat hierarchy*): struktura organizacyjna charakteryzująca się dużą rozpiętością kierowania i małą liczbą szczebli zarządzania.
- Struktura władzy** (*authority structure*): hierarchia sprawowania władzy w organizacji.
- Struktura wysmukła** (*tall hierarchy*): struktura organizacyjna cechująca się małą rozpiętością kierowania i dużą liczbą szczebli zarządzania.
- Struktura zadania** (*task structure*): zmienna sytuacyjna, będąca według Fiedlera jednym z wyznaczników władzy przywódcy; w zadaniach ustrukturyzowanych

kierownik automatycznie dysponuje dużą władzą, w zadaniach nieustrukturyzowanych władza ta jest ograniczona.

Style przywództwa (*leadership styles*): rozmaite wzory zachowań stosowane przez przywódców przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu.

Styl nastawiony na pracowników (*employee-oriented style*): styl charakteryzujący kierowników, którzy starają się raczej motywować pracowników, niż sprawować nad nimi kontrolę, dążą do przyjaznych stosunków opartych na wzajemnym zaufaniu i szacunku, często zachęcają pracowników do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą.

Styl nastawiony na zadania (*task-oriented style*): styl charakteryzujący kierowników ściśle nadzorujących podwładnych w celu należytego wykonania zadań.

Superzespół (*superteam, high performance team*): grupa składająca się z 3–30 pracowników, wywodzących się z różnych pionów działalności korporacji, utworzona do rozwiązywania problemów, z którymi pracownicy spotykają się na co dzień; zwany też zespołem o wysokiej efektywności.

Syndrom obrotowych drzwi (*revolving door syndrome*): trudności z utrzymaniem pracowników należących do mniejszości, którzy czując się nieswojo w środowisku firmy odchodzą z niej.

Syndrom szklanego pułapu (*glass ceiling syndrome*): sytuacja, w której kobiety i członkowie mniejszości, mimo iż znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają jednak trudności z otrzymaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze, tak jak gdyby istniała niewidoczna bariera: widać możliwości istniejące na górze, ale nie można do nich dotrzeć.

Synergia (*synergy*): sytuacja, w której całość jest większa od zwykłej sumy jej oddzielnych części; w kategoriach organizacyjnych synergia oznacza, że wydziały, które współpracują ze sobą, są efektywniejsze, niż gdyby funkcjonowały w izolacji.

System (*system*): w organizacji – funkcje lub działania współpracujące, aby osiągnąć cele organizacji.

System dostaw „dokładnie na czas” (*just-in-time inventory system, JIT, kanban*): system gospodarki zapasami, w którym ilości wprowadzane do produkcji są dokładnie równe ilościom dostarczanym; w systemie tym sprowadza się materiały oraz dostarcza gotowe wyroby dokładnie na czas ich wykorzystania; zwany też *kanbanem*.

System ekspercki (SE) (*expert system*): system komputerowy wykorzystujący techniki sztucznej inteligencji do diagnozowania problemów, zalecania sposobów ich rozwiązywania lub unikania oraz uzasadniający takie zalecenia.

System informowania kierownictwa (SIK) (*management information system, MIS*): skomputeryzowany system informacyjny usprawniający planowanie, podejmowanie decyzji i kontrolę.

System kontroli (*control system*): wieloetapowa procedura stosowana w różnych rodzajach działań kontrolnych.

System kulturowy (*cultural system, social system*): zbiór przekonań i wynikających z nich zachowań wspólnych dla całej organizacji; zwany też *systemem społecznym*.

System mechanistyczny (*mechanistic system*): według T. Burnsa i G.M. Stalkera – system o charakterze biurokratycznym.

System organiczny (*organic system*): według T. Burnsa i G.M. Stalkera – system charakteryzujący się brakiem formalności, pracą w grupach i otwartością w komunikowaniu się.

System otwarty (*open system*): system, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem.

System różnicowych stawek (*differential rate system*): system wynagrodzeń opracowany przez Fredericka W. Taylora, przyznający większą płacę pracownikom o wyższej wydajności pracy.

System społeczny zob. System kulturowy.

System techniczny (*technical system*): takie czynniki, jak technika i infrastruktura materialna oraz inwestycje kapitałowe, niezbędne do osiągnięcia celów organizacji.

System wspomagania decyzji (SWD) (*decision support system*): system komputerowy dostępny dla niespecjalistów, usprawniający planowanie i podejmowanie decyzji.

System wynagradzania nowy zob. Nowy system wynagradzania.

System zamknięty (*closed system*): system, w którym nie występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem.

System zarządzania (*management system*): proces gospodarowania zasobami ludzkimi i materialnymi organizacji.

Systematyczna ocena sformalizowana (*formal systematic appraisal*): sformalizowana procedura oceny efektywności pracy, w wyniku której ustala się, kto z pracowników zasługuje na podwyżkę lub awans, a komu potrzebne jest dalsze przeszkolenie.

Systemy informacyjne skomputeryzowane zob. Skomputeryzowane systemy informacyjne.

Sytuacja wygranej–przegranej (*win-lose situation*): proces negocjacji, w którym korzyść uzyskana przez jedną ze stron jest równa stracie poniesionej przez drugą, czyli ich suma wynosi zero; występuje wtedy, kiedy każda ze stron dąży do osiągnięcia maksymalnej korzyści i do zadania maksymalnych strat drugiej stronie; zwana też *procesem rozdzielczym* albo *grą z sumą zerową*.

Sytuacja wygranej–wygranej (*win-win situation*): proces negocjacji, w którym istnieją zachęcające perspektywy uzyskania korzyści przez obie strony; zwana też *procesem integracyjnym*.

Sytuacyjny pogląd na kierownictwo (*contingency approach, situational approach*): pogląd, że technika kierownicza, najlepiej przyczyniająca się do osiągania celów organizacji, może być różna w rozmaitych sytuacjach lub warunkach; zwany też *kierunkiem sytuacyjnym* lub *podejściem sytuacyjnym*.

Szkoła behawioralna (*behavioral school*): grupa naukowców w dziedzinie zarządzania, posiadających wykształcenie z zakresu psychologii, socjologii i pokrewnych dyscyplin, korzystająca ze swojej wszechstronnej wiedzy do przedstawiania skuteczniejszych sposobów kierowania ludźmi w organizacjach.

Szkoła ilościowa (*management science school*): stosowanie metod matematycznych do budowania modeli, analizy i rozwiązywania problemów zarządzania.

Sztuczna inteligencja (SI) (*artificial intelligence, AI*): komputerowe metody symulowania inteligentnej myśli lub zachowań ludzkich.

Szum (*noise*): wszystko, co wprowadza zamieszanie, zakłóca, ogranicza lub w inny sposób przeszkadza w komunikacji.

T

Technologiczność konstrukcji (*design for manufacture, DFM*): technika doskonalenia konstrukcji w celu uproszczenia montażu wyrobu.

Teoria (*theory*): wewnętrznie zgodny zbiór założeń, służący do wyjaśnienia związków między dwoma lub więcej poddającymi się obserwacji faktami i do stworzenia wiarygodnej podstawy przewidywania przyszłych zdarzeń.

Teoria chaosu (*chaos theory*): teoria zajmująca się badaniem dynamicznych układów w wielkich systemach społecznych.

- Teoria dwuczynnikowa** (*two-factor theory*): teoria sformułowana przez F. Herzberga, według której zadowolenie i niezadowolenie z pracy wiążą się z dwoma odmiennymi zbiorami czynników.
- Teoria ERG** (*ERG theory*): teoria motywacji, zgodnie z którą ludzie dążą do zaspokojenia hierarchii potrzeb egzystencjalnych, społecznych i rozwojowych; jeżeli wysiłki zmierzające do zaspokojenia potrzeb z wyższego poziomu są daremne, dana osoba powraca do zaspokajania potrzeb z niższego poziomu.
- Teoria gier** (*game theory*): teoria zajmująca się wyborami dokonywanymi przez ludzi w warunkach wzajemnej zależności.
- Teoria oczekiwań** (*expectancy theory*): teoria motywacji, według której ludzie wybierają określone zachowanie spośród możliwych w zależności od oczekiwanych korzyści związanych z każdym z nich.
- Teoria organizacji klasyczna** zob. Klasyczna teoria organizacji.
- Teoria pola sił** (*force-field theory*): teoria sformułowana przez Kurta Lewina, według której każde zachowanie jest wynikiem równowagi między siłami napędowymi i hamującymi.
- Teoria potrzeb** (*need theory*): teoria motywacji, zajmująca się tym, co jest ludziom potrzebne do zadowalającego życia, zwłaszcza w pracy.
- Teoria sprawiedliwości** (*equity theory*): teoria motywacji podkreślająca rolę, jaką dla efektywności i zadowolenia danej osoby odgrywa przekonanie o sprawiedliwości nagród i kar.
- Teoria wyznaczania celów** (*goal-setting theory*): teoria motywacji skupiająca uwagę na procesie ustalania celów.
- Teoria wzmocnienia** (*reinforcement theory*): podejście do motywacji oparte na „prawie skutku” – koncepcji, że istnieje skłonność do powtarzania zachowań przynoszących pozytywne skutki, zaś unikania zachowań o skutkach negatywnych.
- Teoria X** (*theory X*): według Douglasa McGregora tradycyjny pogląd na motywację, oparty na założeniu, że praca jest nieprzyjemna dla pracowników, dlatego też należy ich motywować siłą, pieniędzmi albo pochwałami.
- Teoria Y** (*theory Y*): według Douglasa McGregora założenie, że ludzie z natury są motywowani do pracy i do dobrego wykonywania zadań.
- Trening wrażliwości** (*sensitivity training*): jedna z początkowych technik osobistego rozwoju, niegdyś dość rozpowszechniona w dążeniach do doskonalenia organizacji, kładąca nacisk na zwiększoną wrażliwość w stosunkach międzyludzkich.
- Trenowanie** (*coaching*): szkolenie pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego; jest to najskuteczniejsza technika przygotowania przyszłych kierowników.

U

- Uczenie się unikania** (*avoidance learning*): uczenie się, które następuje wtedy, kiedy ludzie zmieniają swoje zachowania, aby uniknąć nieprzyjemnych okoliczności.
- Umiejętności koncepcyjne** (*conceptual skills*): zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji.
- Umiejętności społeczne** (*human skills*): zdolność współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno w odniesieniu do poszczególnych osób, jak i grupy.
- Umiejętności techniczne** (*technical skills*): zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie.
- Upęłnomocnienie** (*empowerment*): przekazanie poszczególnym osobom uprawnień, wiedzy i zasobów, umożliwiających im osiągnięcie celów roboczych.

Uznawane wartości (*espoused values*): podawane przez organizację powody, dla których postępuje się w określony sposób; według Edgara H. Scheina stanowią one drugi poziom kultury organizacji.

W

Wartości (*values*): to, co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, samo w sobie stanowiące dobro.

Wartość (*valence*): motywacyjna siła wyniku określonego zachowania; wartość ta jest odmienna dla różnych osób.

Wartość netto (*net worth*): różnica między łączną wartością aktywów a łączną wartością zobowiązań.

Wdrażanie strategii (*strategy implementation*): administracyjne działania niezbędne do wprowadzenia strategii do praktyki.

Wiedza pracowników (*workforce literacy*): wiadomości i umiejętności związane z efektywnością pracy.

Wielokulturowość (*multiculturalism*): w odniesieniu do miejsca pracy – pogląd, że istnieje wiele odmiennych kulturowych środowisk i czynników o dużym znaczeniu dla organizacji oraz że ludzie wywodzący się z tych rozmaitych środowisk mogą współistnieć i odnosić sukces w danej organizacji.

Władza (*power, authority*): zdolność wywierania wpływu na innych, czyli możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań poszczególnych osób lub grup.

Władza ekspercka (*expert power*): władza wynikająca z przekonania lub wiary, że osoba wywierająca wpływ ma konkretną wiedzę specjalistyczną, której nie ma ten, na kogo wywiera się wpływ.

Władza funkcjonalna (*functional authority*): prawo sprawowania kontroli przez członków zespołów sztabowych nad czynnościami innych działów odpowiednio do zakresu odpowiedzialności tych zespołów.

Władza liniowa (*line authority*): władza kierowników bezpośrednio odpowiedzialnych wzdłuż linii podporządkowania za osiąganie celów organizacji.

Władza nagradzania (*reward power*): władza wynikająca z tego, że osoba wywierająca wpływ może nagradzać osobę, na którą ma wpływ, za wykonanie wyrażnie sformułowanych lub domniemanych poleceń.

Władza odniesienia (*referent power*): władza wynikająca z pragnienia osoby, na którą jest wywierany wpływ, do upodobnienia się do osoby wywierającej wpływ lub identyfikowania się z nią.

Władza sztabowa (*staff authority*): władza osób i grup ludzi służących kierownikom liniowym radami i świadczących na ich rzecz usługi.

Władza wymuszania (*coercive power*): odwrotna strona władzy nagradzania, polegająca na tym, że osoba wywierająca wpływ może karać osobę, na którą ma wpływ.

Władza z mocy prawa (*legitimate power*): władza istniejąca wtedy, kiedy podwładny lub podlegający jej wpływowi uznają, że ten, kto wywiera wpływ, ma w określonych granicach do tego „prawo”; zwana też *autorytetem formalnym* lub *władzą legalną*.

Własność informacji (*information ownership*): dysponowanie przez niektóre osoby szczegółowymi informacjami i wiedzą o swojej pracy.

Wpływ (*influence*): działania lub przykłady zachowań, powodujące zmianę postaw lub zachowań innej osoby lub grupy.

Wprowadzenie do pracy (*socialization, orientation*): program mający na celu bezkonfliktowe włączenie nowo przyjętych pracowników do organizacji.

Wprowadzanie zmiany (*changing*): dostrzeżenie i przyjęcie przy pomocy agenta zmiany nowych postaw, wartości i zachowań. Agent zmiany przeprowadza przez

ten proces poszczególne osoby, grupy i całą organizację. Członkowie organizacji przyjmują za własne wartości, postawy i zachowania agenta i przyswajają je, kiedy dostrzegają ich skuteczność w działaniu.

Wskaźnik wydajności pracy (*labor productivity index*): stosunek wyniku do czasu pracy.

Wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*): przedsięwzięcie, w którym zagraniczne i krajowe firmy wspólnie ponoszą koszty inwestycji lub prac badawczych na zagranicznym rynku.

Współzależność wyników (*outcome interdependence*): stopień, w jakim praca grupy prowadzi do skutków, które są odczuwane przez wszystkich jej członków.

Współzależność zadań (*task interdependence*): stopień, w jakim praca grupy wymaga współdziałania poszczególnych jej członków grupy.

Wydajność (*productivity*): miara skuteczności funkcjonowania systemu operacyjnego; wskaźnik sprawności i konkurencyjności danej firmy lub działu.

Wygaszanie (*extinction*): brak wzmocnienia niepożądanych zachowań, tak aby z czasem przestały występować.

Wykres rybiej ości (*fishbone diagram*): wykres służący do usystematyzowania i przedstawienia możliwych przyczyn problemu lub zjawiska; zwany też *wykresem przyczyn i skutków* albo *wykresem Ishikawy*.

Wyniki (*outputs*): przetworzone nakłady zwracane do otoczenia (*na wyjściu*) w postaci wyrobów lub usług.

Wytrwałość w dążeniach (*constancy of purpose*): niezmiennie skupianie uwagi na misji organizacji nastawionej na „stałe i wciąż” doskonalenie jakości wyrobów i usług, co w połączeniu ze statystyczną kontrolą procesów i „radością pracy” jest – zdaniem Deminga – warunkiem przetrwania.

Wytwarzanie zintegrowane komputerowo (*computer-integrated manufacturing, CIM*): zintegrowany sposób działania, łączący komputerowo wspomagane projektowanie/wytwarzanie z zastosowaniem robotów i skomputeryzowanym systemem gospodarki zapasami.

Wzbogacanie pracy (*job enrichment*): łączenie różnych operacji w przekroju pionowym organizacji w jedno zadanie w celu zapewnienia robotnikom większej autonomii i większego zakresu odpowiedzialności; oznacza zwiększenie głębi zadania.

Wzmocnienie pozytywne (*positive reinforcement*): wykorzystanie pozytywnych skutków przy zachęcaniu do pożądaných zachowań.

Z

Zadania roczne (*annual objectives*): szczegółowo ustalone wytyczne, co należy zrobić w danym roku, aby osiągnąć strategiczne cele organizacji.

Zakład (*division*): duży dział organizacji, przypominający odrębne przedsiębiorstwo; zakład może się zajmować produkcją i sprzedażą określonych wyrobów lub obsługą określonych rynków.

Założenia podstawowe zob. Podstawowe założenia.

Zamrożenie ponowne zob. Ponowne zamrożenie.

Zapasy (*inventory*): zasoby surowców, produkcji w toku i wyrobów gotowych, przechowywane przez organizację na zaspokojenie jej potrzeb operacyjnych.

Zarządzanie zob. Kierowanie.

Zarządzanie przez cele (ZPC) (*management by objectives, MBO*): sformalizowany zbiór procedur, określający działania i analizujący postępy w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów kierowników i ich podwładnych.

Zarządzanie przez przechadzanie się (*management by walking around*): technika kierownicza polegająca na „przechadzaniu się” po różnych działach i obiektach

produkcyjnych, aby obserwować przebieg operacji i nieoficjalnie rozmawiać z pracownikami.

Zarządzanie strategiczne (*strategic management*): proces zarządzania obejmujący opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów.

Zarządzanie uczestniczące (*participative management*): styl zarządzania polegający na zachęcaniu pracowników do odgrywania upełnomocnionych, rozszerzonych ról.

Zarządzanie współuczestniczące zob. Kierowanie oparte na współdziałaniu.

Zasada miłosierdzia (*charity principle*): doktryna odpowiedzialności społecznej wymagająca, aby szczęśliwsi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych.

Zasada włodarstwa (*stewardship principle*): doktryna biblijna wymagająca, aby przedsiębiorstwa i zamożne osoby traktowały siebie wyłącznie jako włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz całego społeczeństwa.

Zasady heurystyczne (*heuristic principles*): empiryczna metoda podejmowania decyzji, korzystająca z reguł roboczych do wyszukania rozwiązań lub odpowiedzi.

Zasady postępowania (*policy*): plan trwale obowiązujący, zawierający ogólne wytyczne podejmowania decyzji.

Zdolności produkcyjnej długofalowe zmiany zob. Długofalowe zmiany zdolności produkcyjnej.

Zdolności produkcyjnej krótkookresowe zmiany zob. Krótkookresowe zmiany zdolności produkcyjnej.

Zespół (*team*): dwie lub więcej osób współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu.

Zespół kierowany (*command team*): zespół składający się z kierownika i bezpośrednio podległych mu pracowników.

Zespół samorządny (*self-managed team, self-managed work group*): zespół, który sam sobą kieruje bez formalnego nadzoru; zwany też *samorządną grupą roboczą*.

Zespół zadaniowy albo projektowy (*task force, project team*): doraźny zespół powołany do rozwiązania określonego problemu.

Zmiana planowa (*planned change*): systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób ułatwiający jej dostosowanie się do zmian w otoczeniu albo osiąganie nowych celów.

Zmienne ekonomiczne (*economic variables*): ogólne warunki i trendy ekonomiczne, będące czynnikami, które mogą wywierać wpływ na działania organizacji.

Zmienne polityczne (*political variables*): czynniki, które mogą wywierać wpływ na działania organizacji w wyniku działalności politycznej lub klimatu w polityce.

Zmienne społeczne (*social variables*): czynniki otoczenia, takie jak zmienne demograficzne, styl życia czy wartości społeczne, które mogą wywierać wpływ na organizację.

Zmienne techniczne (*technological variables*): nowe wyroby, technologie lub osiągnięcia nauki, które mogą wywierać wpływ na działalność organizacji.

Zmniejszanie organizacji (*downsizing*): odmiana restrukturyzacji prowadząca do ograniczenia wielkości organizacji i często do spłaszczenia struktury organizacyjnej; jest to jeden ze sposobów przekształcania się organizacji w elastyczniejsze struktury „odchudzone”, szybciej reagujące na gwałtowne zmiany zachodzące na rynkach światowych.

Znak zapytania (*question mark*): w *analizie portfela* jednostka o stosunkowo małym udziale w szybko rosnącym rynku.

Zobowiązania (*liabilities*): zadłużenie organizacji.

Zobowiązania bieżące (*current liabilities*): zadłużenie, które należy spłacić w bieżącym okresie finansowym, obejmujące m.in. krótkoterminowe pożyczki i należne podatki.

Zobowiązania długoterminowe (*long-term liabilities*): zadłużenie spłacane stopniowo, w tym długi hipoteczne i obligacje.

Zrównoważony rozwój (*sustainable development*): nowoczesny sposób myślenia o problemach środowiska; według niego organizacje powinny prowadzić działania, które można kontynuować przez wiele lat, i korzystać z takich zasobów, które same się odnawiają.

Zróżnicowanie (*differentiation*): różnice w postawach i stylu pracy, powstające w naturalny sposób wśród członków różnych działów; różnice te mogą utrudnić koordynację działalności organizacji.

Zwartość (*cohesiveness*): solidarność i pozytywne odczucia członków wobec swojej grupy.

KIEROWANIE to nowoczesny podręcznik obejmujący wszystkie ważne współczesne problemy nauki i praktyki organizacji i zarządzania. Stanowi on wykład najnowszej wiedzy z tej dziedziny, jak również wprowadza w zagadnienia zarządzania XXI wieku.

Czytelnik znajdzie w książce – oprócz analizy poszczególnych funkcji kierowania – omówienie najważniejszych problemów zarządzania we współczesnym świecie, takich jak zmiana roli i wymagań zwłaszcza w odniesieniu do kierowników najwyższego szczebla nowoczesnych organizacji (menedżer globalny), ekologiczne aspekty działalności, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa, zagadnienia etyczne związane z zarządzaniem, globalizacja gospodarki i działalności firmy, przedsiębiorczość, kultura organizacji, wielokulturowość, wzrastająca rola jakości w zarządzaniu.

Tekst książki jest urozmaicony licznymi przykładami, pozwalającymi utrwalić zdobytą wiedzę. Na końcu każdego rozdziału znajdują się podsumowanie rozważań i pytania kontrolne, szczególnie przydatne do celów dydaktycznych.

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych, organizacji i zarządzania w szkołach wyższych różnego typu, dla uczestników kursów doskonalących umiejętności menedżerskie, a także dla kadry kierowniczej pragnącej uzupełnić lub poszerzyć wiedzę.