S/3689

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Prof. dr hab. Augustyn Wajda

SOCJOLOGIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

(Zbiór wykładów)

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
50719
STUDIA ZARZĄDZANIA I MARKETINGU
WARSZAWA

Zeszyty Studenckie
Socjologia
Zeszyt 1

WARSZAWA 1998

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Zaoczne Studia Zarządzania i Marketingu

Zeszyty Studenckie
Socjologia
Zeszyt 1

Prof. dr hab. Augustyn Wajda

SOCJOLOGIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

(Zbiór wykładów)



Warszawa 1998

Redaktor
mgr Jerzy Wajs

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

© Wszelkie prawa zastrzeżoone

Druk AON nr 138/WW

Spis treści

1. Socjologia organizacji i zarządzania - rys historyczny 5
2. Organizacja, jej struktura i otoczenie 11
   2.1. Organizacja 11
   2.2. Struktura organizacyjna 13
   2.3. Otoczenie 17
3. Teoria zarządzania - kierowania 20
   3.1. Zarządzanie - kierowanie 20
   3.2. Kierownicy 24
   3.3. Role kierownicze 29
4. Ewolucja teorii organizacji i zarządzania 31
   4.1. Szkoła klasyczna 31
      4.1.1. Naukowa organizacja pracy 33
      4.1.2. Klasyczna teoria organizacji - kierunek administracyjny 38
   4.2. Szkoła behawioralna 44
   4.3. Szkoła ilościowa 52
      4.3.1. Podejście systemowe 53
      4.3.2. Podejście sytuacyjne 55
5. Kierowanie, przywództwo, władza 59
   5.1. Kierowanie 59
   5.2. Przywództwo 65
   5.3. Władza kierownicza 77
   5.4. Style kierowania 91
6. Grupy społeczne w organizacji 102
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach 116
   7.1. Kariery kierownicze 127
   7.2. Kierownicy i bohaterowie w oczach poszczególnych grup zawodowych i społecznych 129
8. Motywacja - potrzeby - oczekiwania 136
9. Komunikacja interpersonalna w organizacji 151
   9.1. Systemy informacyjne w organizacji 159
10. Konflikty w organizacji 170
   10.1. Kultura organizacyjna 185
11. Planowanie i podejmowanie decyzji 193
   11.1. Planowanie strategiczne i operacyjne 198
   11.2. Mechanizmy podejmowania decyzji 200
   11.3. Planowanie i kontrola w organizacji 210
12. Kierowanie i zarządzanie w skali międzynarodowej 215

Bibliografia 222

1. SOCJOLOGIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA - RYS HISTORYCZNY

Zacznijmy od wyjaśnienia podstawowych pojęć przedmiotu. Najpierw - czym jest socjologia jako nauka?

Najkrócej mówiąc: socjologia jest nauką o stosunkach między ludźmi, o grupach ludzi dużych i małych - o społeczeństwie. Jej twórcą był August Comte (1798-1857), który po raz pierwszy użył terminu „socjologia" w czwartym tomie swego dzieła pt. „Kurs filozofii pozytywnej" w roku 1837.

Aczkolwiek socjologia, jako odrębna gałąź wiedzy, jest nauką stosunkowo młodą, to jednak problematyka, którą się zajmuje, była od bardzo dawna przedmiotem zainteresowań teoretyków i praktyków. W tym przypadku bez żadnej przesady można powiedzieć, że już w starożytności (rzeczywiście w starożytnej Grecji) - przechodzenie społeczeństwa od formacji wspólnoty pierwotnej do formacji niewolniczej, powstawanie państwa jako instytucji społeczno–politycznej - wzbudziło żywe zainteresowanie i potrzebę zajęcia się tymi systemami społeczno–prawnymi i różnymi kwestiami politycznymi.

Zagadnienia te - podejmujące podstawowe problemy stosunków społecznych - stały się przedmiotem zainteresowań najwybitniejszych uczonych tego okresu, wśród których na szczególną uwagę zasługują Platon (427-347 p.n.e.) z jego dziełem zatytułowanym „Państwo", a także jego uczeń i kontynuator Arystoteles (384-322 p.n.e.) i jego wiekopomne dzieło pt. „Polityka".

Głównymi treściami ich rozważań była istota państwa, prawa i polityki, tj. mechanizmy zdobywania i sprawowania władzy, a przede wszystkim relacje: jednostka – społeczeństwo – państwo.

Ci najwybitniejsi myśliciele starożytni reprezentowali społeczną orientację w pojmowaniu takich kategorii, jak: „jednostka", „państwo", „społeczeństwo", czyli koncepcję człowieka jako istoty ze swej natury społecznej - jednostka jako najmniejsza część samowystarczalnej całości, jaką stanowi państwo – społeczeństwo (miasto–państwo - Sparta, Ateny itp.).

Ta starożytna myśl społeczna, zwłaszcza twórczość Platona i Arystotelesa, a następnie stoików z Seneką i M. Aureliuszem, zapoczątkowała kumulowanie wiedzy o społeczeństwie, państwie, prawie, moralności, a także o instytucjach i ich wzajemnych relacjach. Dało to początek wielu naukom społecznym i humanistycznym, w tym socjologii i psychologii, które stanowiły zalążki teorii organizacji i kierowania zespołami ludzkimi.

Te społeczno–filozoficzne poglądy myślicieli starożytnych, zwłaszcza stoików, znalazły bezpośrednie przedłużenie w średniowiecznej myśli i kulturze intelektualnej - chociaż jak pamiętamy z historii, przynajmniej w europejskim kręgu kulturowym - na długie stulecia zostały zdominowane przez idee chrześcijańskie.

Wspomnijmy chociażby dwóch najwybitniejszych myślicieli średniowiecza kontynuujących, oczywiście, tylko w pewnym zakresie społeczno–filozoficzne myśli starożytności, zwłaszcza Arystotelesa - mianowicie św. Augustyna (354-430) oraz św. Tomasza z Akwinu (1225-1274).

Św. Augustyn, opracowując filozoficzne podstawy kształtującego się chrześcijaństwa, przedstawił interesującą z punktu widzenia socjologii koncepcję społeczeństwa. Jej teoretyczną podstawą były ***wartości***, które podzielił na wartości doczesne i nadprzyrodzone. Wyznawcy jednych i drugich, zdaniem św. Augustyna, tworzą w życiu doczesnym wspólne państwo.

Idea wyróżnienia obu typów państwa miała jedynie sens moralny, a nie fizyczny. Służyła do ukazania dwóch odmiennych ładów społecznych jako tworów idealnych, a nie istniejących realnie. Tych hierarchii wartości i ładów społecznych nie przeciwstawiano sobie. Człowiek, który ma obowiązki rodzinne i obywatelskie jest z konieczności zmuszony do zaspokajania swych - jakbyśmy dziś powiedzieli - materialnych potrzeb. Oczywiście, wzory ich zaspokajania i styl życia muszą być absolutnie zgodne z etyką chrześcijańską.

O przynależności człowieka do wspólnoty państwowej decydowało - wg św. Augustyna (zgodnie z założeniami jego filozofii) - przyjęcie wiary chrześcijańskiej, a nie takie determinanty znane i praktykowane już we wcześniejszych stuleciach, jak: urodzenie, zamożność czy funkcja pełniona w społeczeństwie.

Najbardziej reprezentatywnym przedstawicielem średniowiecznej myśli społecznej był jednak św. Tomasz z Akwinu. Uważał on, że *„porządek ziemski jest przedłużeniem porządku niebiańskiego"*, a społeczeństwo znając układ hierarchiczny składa się *„[...] z tych, którzy się modlą, tych którzy wojują oraz tych, którzy pracują"*. Teza ta stanowi nawiązanie do augustiańskiej koncepcji dwóch państw oraz arystotelesowskiej teorii struktury społecznej, zwłaszcza zaś do jej klasowego aspektu (ludzie ze swej natury rodzą się gruboskórni lub cienkoskórni, stworzeni albo do przewodzenia - rządzenia, kierowania - albo do pracy fizycznej, która była wówczas uważana za czarną, brudną robotę).

To zróżnicowanie klasowo–funkcjonalne społeczeństwa feudalnego św. Tomasz z Akwinu przedstawiał jako zjawisko ***naturalne***, a tym samym ***sprawiedliwe***. Trzeba dodać, że ten teolog znakomicie rozwijał dalej teorie mówiące o człowieku jako istocie społecznej i życiu zbiorowym - społecznym. Wzbogacił głównie teorię podziału pracy i usług (nie we współczesnym znaczeniu tych terminów),

teorię własności prywatnej, a także teorię prawa i obowiązku życia każdego człowieka, zgodnie z jego stanem (przynależnością stanową, klasową, urodzeniową). W perspektywie teorie te okazały się bardzo istotne nie tylko dla rozwoju myśli socjologicznej, ale także ekonomicznej i prawnej.

Sumując to, co dotychczas powiedzieliśmy, należałoby dokonać pewnego uogólnienia, a mianowicie: wszyscy przedstawieni myśliciele, a więc Platon, Arystoteles i stoicy, a następnie św. Augustyn i św. Tomasz z Akwinu, w dość różnorodnych - w każdym razie zróżnicowanych - systemach filozoficznych i aspektach politycznych analizowali strukturę i funkcjonowanie zarówno państwa, jak i społeczeństwa. Tak zatem tworzyli teoretyczne i metodologiczne podstawy powstania samodzielnej nauki o społeczeństwie, którą później August Comte nazwał socjologią.

Odrodzenie - jak pamiętamy z historii - nie przyniosło, niestety, w interesującej nas problematyce tak znakomitych osiągnięć, jak w humanistyce, sztuce i w ogóle w kulturze. A przecież i tu dokonano pewnego postępu. Można by rzec, że najbardziej znaczący wkład w rozwój odrodzeniowej myśli socjologicznej i organizacyjnej wniósł humanista włoski Niccolo Machiavelli (1469-1527), który zapoczątkował świecką teorię państwa, a którą najkrócej można by scharakteryzować (za J. Szczepańskim) następująco: *„Celem wewnętrznym państwa jest dobrobyt obywateli, celem zewnętrznym ekspansja, narzędziem realizacji tych celów siła, ona też stanowi istotę państwa"*.

Teoria ta zawierała kluczowe zagadnienia socjologiczne, zwłaszcza *socjotechniczne*, które razem z innymi poglądami Machiavelli przedstawił w głównym swoim dziele pt. „Książę", wydanym w roku 1532. Zgodnie z jego założeniami, zasadniczym motywem działań ludzkich jest żądza władzy i posiadania. Zalecana przez niego metoda, która pozwala osiągnąć te wartości, to: stosowanie przemocy, podstępu i obłudy, w myśl typowej dla machiawellizmu zasady: „cel uświęca środki". Tak w dużym skrócie funkcjonuje w literaturze i historii Machiavelli i jego „Książę" - którego uczy władania i rządzenia księstwem. W takiej dość uproszczonej postaci Machiavelli i jego koncepcje weszły do historii. Sądzimy jednak, że dla prawidłowego zrozumienia Machiavellego, jako prekursora teorii i praktyki zarządzania, należy koniecznie przeczytać dzieło A. Jaya pt. „Machiavelli i zarządzanie".

Nie mniej znanym i popularnym myślicielem tego okresu (oczywiście, w nieco innym sensie), który zdobył sobie sławę swoją „Utopią" jest Tomasz Morus (1478-1535) - angielski mąż stanu i wielki humanista. W „Utopii" sprecyzował on główne tezy nowożytnego społeczeństwa, nawiązując do platońskiej koncepcji doskonałego ustroju społecznego i idealnego państwa. Zawarł tam utopijną

wizję idealnej organizacji egalitarnego społeczeństwa (utopijny socjalizm), w którym miała obowiązywać społeczna własność środków produkcji i „komunistyczna" organizacja pracy oraz podział jej wyników (zysków) według zasady: „każdy według swoich możliwości, każdemu według jego zasług".

Obecnie dokonamy pewnego historycznego przeskoku do drugiej połowy wieku XVIII, czyli do okresu oświecenia, gdyż w tym właśnie czasie występują gwałtowne zmiany cywilizacyjne, polityczne i ustrojowe, torujące drogę postępowi zarówno - jakbyśmy dziś powiedzieli - technicznemu, jak i technologicznemu. Poszczególne elementy feudalnej struktury społecznej i ekonomicznej ulegały rozpadowi, a na ich miejsce w szybkim tempie wkraczały kapitalistyczne formy życia gospodarczego i społecznego.

Jednym z ważkich aspektów tego procesu był wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą, głównie robotników. Następowały szybkie przekształcenia rzemiosła, najpierw w system manufaktury, a następnie przemysłowy. Wielkie zapotrzebowanie na siłę roboczą wpłynęło na walkę o wyzwolenie chłopów spod zależności feudalnej i stanowiło jedną z ważnych przyczyn rewolucji francuskiej w roku 1789.

Procesy te spowodowały z jednej strony wyzwolenie chłopów z feudalnej zależności od pana feudalnego, a z drugiej - wpłynęły na jeszcze większe nierówności społeczne właściwe wczesnemu kapitalizmowi, wynikające z nowych warunków politycznych i kulturowych tego okresu. To właśnie problemem tych wręcz monstrualnych nierówności społecznych i dość skomplikowaną sytuacją robotników zafascynowali się niektórzy myśliciele tego okresu, tzw. reformatorzy społeczni, a zwłaszcza liczni już wówczas socjaliści utopijni. To ich dorobek naukowy odegrał ważną rolę w narodzinach socjologii, od której już wówczas oczekiwano pomocy w reformowaniu państwa i społeczeństwa.

Myślimy, że dla przykładu będzie dobrze przedstawić jednego z najwybitniejszych francuskich socjalistów utopijnych, którym był **Claude Henri Saint–Simon** (1760-1825).

Ogólnie biorąc jego głównym zamierzeniem była przebudowa wczesnokapitalistycznego społeczeństwa, a w realizacji tego celu odczuwał duży niedosyt teoretycznych podstaw swoich reformatorskich zamierzeń. Dlatego spodziewał się, że najbardziej mu w tym pomocna będzie od dawna już kiełkująca *„specjalna nauka o społeczeństwie"*, którą nazwał *fizjologią społeczną*. Za przedmiot jej badań uznał społeczeństwo, które jego zdaniem stanowi swoistą całość rządzącą się własnymi prawami. Według tej koncepcji społeczeństwo składa się - podobnie jak maszyna - z różnych jednostek (części), przyczyniających się do jej funkcjonowania jako całości. Byt i jakość społeczeństwa - zdaniem Saint–Simona - w przeważającej mierze zależą od spełnienia *ról - funkcji* powierzonych jednostkom.

W tym miejscu zaznaczmy, że ta koncepcja, znana w nieco innej postaci w starożytnej myśli greckiej, posiada - jak to później zobaczymy - wiele analogii z modnym dziś w socjologii i teorii organizacji *systemowym* sposobem analizowania społeczeństwa jako całości, jak też poszczególnych jego elementów.

Odwołanie się Saint–Simona do analogii w funkcjonowaniu społeczeństwa do maszyny nie było przypadkowe, gdyż społeczne skutki rozpoczynającej się wówczas industrializacji, nie tylko we Francji, ale także w krajach ościennych, odcisnęły mocne piętno na jego socjologiczną wyobraźnię. Dowodzi tego jego teoria „społeczeństwa przemysłowego", a przede wszystkim samo wprowadzenie tego terminu do słownika nauk społecznych[1].

I jeszcze jedna ciekawostka odnośnie sprawowania władzy w „społeczeństwie przemysłowym": Saint–Simon uważał, że powinno się ją oddać w ręce uczonych czy też organizatorów produkcji.

Tak oto doszliśmy do narodzin socjologii we współczesnym tego słowa znaczeniu. Jej twórcą i ojcem chrzestnym - jak już wspomniano na wstępie - jest francuski uczony **August Comte** (1798-1857), który pierwszy nazwał tę dyscyplinę nauki społecznej **socjologią**. Ale nie tylko to jest ważne. W tym przypadku ważniejsze jest to, że oprócz nadania jej nowej nazwy (zaakceptowanej dość szybko przez ogół badaczy), przede wszystkim sformułował i nakreślił przedmiot jej badań oraz zaproponował jej metodologię badawczą. W ten sposób zostały spełnione warunki funkcjonowania socjologii jako odrębnej dyscypliny naukowej.

Ponieważ do teorii organizacji i zarządzania, która rozpoczęła swoją karierę naukową na przełomie wieków XIX i XX, wkroczyła niemal równocześnie z socjologią psychologia społeczna, dlatego będzie celowe poświęcenie tej ostatniej choć kilku uwag, gdyż jak dalej zobaczymy, spełnia ona nie mniej ważną rolę w teorii organizacji i zarządzania niż socjologia.

Pracownikiem–robotnikiem i jego problemami zajmowała się nie tylko socjologia, ale także intensywnie, od samego początku (rewolucja przemysłowa, ostatnie 30 lat wieku XIX), tą problematyką zajmowała się medycyna, w tym przede wszystkim psychologia przemysłowa. Warto wspomnieć, że już w wieku XVI (1567) ukazało się dzieło–monografia lekarza Paracelsusa pt. „Choroba górnicza i inne schorzenia górników", ale za najważniejszy jakby podręcznik z tego zakresu, należy uznać pracę Bernardina Romazziniego (1633-1714) pt. „Choroby

[1] Współczesne określenia, to: „społeczeństwo organizacyjne" (Presthus), „społeczeństwo aktywne" (Etzioni), „społeczeństwo merytokratyczne" (Young), „społeczeństwo obfitości" (Galbraith), „społeczeństwo programujące" (Touraine), „społeczeństwo postkapitalistyczne" (Dahrendorf), „społeczeństwo technologiczne" (Ellul), „społeczeństwo ery technotronicznej" (Brzeziński), „społeczeństwo unaukowione" (Schlesky), „społeczeństwo poprzemysłowe" (Bell), „państwo korporacyjne" (Burns) itp.

kupców". Na dobrą sprawę socjologia i psychologia przemysłowa mogłyby znaleźć swego przedstawiciela już w XVI stuleciu w osobie Jana Huarta, a jego rozważania na temat stosunków pracy można by określić zalążkiem współczesnego poradnictwa zawodowego. Tym zagadnieniom były także poświęcone badania procesów pracy, ruchów, zmęczenia, prowadzone w wieku XVIII przez fizjologów Coulomba i Mareya. Problematyką tą zajmowało się jeszcze wielu innych badaczy.

Powszechnie uważa się, że powstanie nowoczesnej psychologii i socjologii organizacji, a zwłaszcza socjologii i psychologii przemysłu, było ściśle związane z wyodrębnieniem się i usamodzielnieniem tych dyscyplin naukowych. Jeśli chodzi o socjologię, to fakt ten jest związany z jej twórcą - A. Comtem - oraz sprecyzowaniem zakresu przedmiotu i metodologii tej dyscypliny. Natomiast jeśli chodzi o psychologię, to fakt ten należy przypisać Wilhelmowi Wundtowi, który w roku 1879 na Uniwersytecie w Lipsku zorganizował pierwsze w świecie laboratorium do naukowego badania zachowań ludzkich. W ten sposób psychologia ogólna stała się nauką doświadczalną i mogła zostać wykorzystana w procesach pracy i organizacji. Powstanie zatem i rozwój psychologii doświadczalnej, stworzyło możliwości wykorzystania tej dyscypliny naukowej do badania procesów pracy ludzkiej, a więc do rozwoju teorii i praktyki organizacji i zarządzania.

Trzeba jednak powiedzieć, że faktycznie, to dopiero na początku naszego wieku (a właściwie w latach dwudziestych) zaczęto stosować psychologię doświadczalną (socjologię zresztą też) do procesów pracy ludzkiej.

2. ORGANIZACJA JEJ STRUKTURA I OTOCZENIE

2.1. Organizacja

Zacznijmy znów od wyjaśnienia podstawowych pojęć, którymi będziemy się posługiwać w tej części wykładów.

Tak się składa, że całe nasze świadome życie jest związane z jakąś organizacją od urodzenia (szpital, izba porodowa - lekarz, akuszerka) do śmierci (szpital, kościół, organizacja pogrzebu itd.)

Właściwie, to poza snem, jesteśmy przez cały czas zorganizowani (w rodzinie, przedszkolu, szkole, wśród rówieśników, w różnych stowarzyszeniach i klubach sportowych, społecznych, towarzyskich, w pracy zawodowej itp.). Tak wygląda ten proces ontogenetycznie. Jeśli zaś spojrzymy na naszą filogenezę, sprawa przedstawia się niemal identycznie - dzika orda, rodzina, ród, plemię, wspólnota pierwotna, społeczeństwo, państwo, naród itd. Wszystko to organizacje, w których panował absolutny ład i porządek organizacyjny we wszystkich aspektach życia i pracy człowieka. Czy było to zbieractwo, czy polowanie, obrona przed wrogimi plemionami, czy inne przejawy życia, wszędzie panował rygorystyczny porządek i ścisły podział ról i obowiązków między kobietami i mężczyznami, między starszyzną a dziećmi i młodzieżą. Każdy znał - jakbyśmy dziś powiedzieli - swoje miejsce w szyku. Kobiety zajmowały się karmieniem, zbieractwem i pilnowaniem ogniska domowego, mężczyźni zaś: polowaniem, obroną przed wrogiem zewnętrznym, przygotowywaniem warunków bytowych rodziny, rodu itp. Starszyzna zajmowała się rządzeniem i wymierzaniem sprawiedliwości - rozstrzyganiem sporów i konfliktów.

Tak przez całe wieki i tysiąclecia społeczność ludzka żyła i rozwijała się zawsze w ramach jakiejś organizacji - aż do naszych czasów - i tak też będzie w dającej się przewidzieć przyszłości.

Z tego, co dotąd powiedzieliśmy, można skonstatować, że terminem „organizacja" będziemy się posługiwać w co najmniej dwóch znaczeniach:

– w pierwszym, pojęcie „organizacja" będzie oznaczać instytucję lub jakąś grupę funkcjonalną: szkołę, Kościół, przedsiębiorstwo, szpital, drużynę sportową, organizację młodzieżową lub charytatywną, partię polityczną, różne stowarzyszenia itp.;

– w drugim, pojęcie to się odnosi do *procesu organizowania* (jako pewna czynność, działanie), czyli do sposobu ułożenia i przydziału zadań członkom organizacji dla sprawnego osiągnięcia podstawowych celów organizacji (instytucji).

Tak więc przez termin „organizowanie" - w najszerszym tego słowa znaczeniu - będziemy pojmować proces dostosowywania struktury organizacji do jej podstawowych celów, zasobów i *otoczenia.*

„Strukturę organizacyjną" zaś, można by zdefiniować jako *„układ i wzajemne zależności* między częściami składowymi tejże organizacji, instytucji czy systemu".

Organizacja - jako pojęcie dość wieloznaczne - jest definiowane na wiele sposobów. Trudno byłoby nawet zliczyć wszystkie definicje na ten temat, zresztą - w czasie studiowania literatury przedmiotu - łatwo się o tym przekonamy.

Chcielibyśmy tylko dla przykładu - ze względu na osobisty szacunek do profesora T. Kotarbińskiego, autora „Traktatu o dobrej robocie", twórcy prakseologii - podać w niewielkim skrócie jego propozycję definicji pojęcia „organizacja". Brzmi ona następująco: *„Przez organizację [...] rozumiemy [...] w ogóle taką całość, której [...] składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości".*

T. Kotarbiński przez organizację, zależnie od kontekstu, rozumiał bądź czynność organizowania, bądź osiągnięty na skutek tego działania (albo nawet na drodze samorzutnego kształtowania się) ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt zorganizowany.

W dalszych rozważaniach nad organizacją będziemy to pojęcie odnosić do tych rzeczy zorganizowanych, w których zarówno podmiotem, jak i przedmiotem organizowania jest człowiek. Organizację będziemy więc rozumieć jako *[...] system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwu, lub więcej ludzi".*

W socjologii, a także w ogólnej teorii organizacji i zarządzania, pojęcia „organizacja" i „instytucja" są bardzo różnie pojmowane przez poszczególnych autorów. Część przypisuje im różne konotacje, ale większość traktuje te pojęcia zamiennie. Przytoczymy też, dla przykładu, definicję pojęcia „instytucja" jednego z uczniów T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego, najwybitniejszego - po Karolu Adamieckim - teoretyka teorii organizacji i zarządzania.

„Rzeczy zorganizowane złożone z ludzi połączonych jakąś „wiązką" wspólnych celów wraz z zasobami, których ludzie ci używają w swym działaniu, nazywamy instytucjami".

Jeszcze wcześniej, w swych pisanych po angielsku pracach z teorii kultury, posługiwał się bardzo podobnie ujętym terminem „instytucja", znany w świecie socjolog - nasz rodak - B. Malinowski. Stwierdził on, iż instytucje są to *„grupy ludzi zjednoczone we wspólnym dążeniu, posiadające wyposażenie materialne, stosujące się do przepisów swej tradycji czy ugody i dające swój wkład w działanie kultury jako całości".*

Można przytoczyć jeszcze jedną jego propozycję zdefiniowania organizacji--instytucji, w której stwierdził, że *„instytucję możemy zdefiniować jako grupę*

ludzi zjednoczonych dla dokonania prostych czy złożonych czynności, posiadającą zawsze zasoby materialne i wyposażenie techniczne, zorganizowaną zgodnie z określonym przepisem prawnym i zwyczajowym, ujętymi jako mit, legenda, prawo, zasada oraz ćwiczoną i przygotowaną do spełnienia stojących przed nią działań".

W każdej z zaproponowanych definicyj organizacji–instytucji jest zawarty element sposobów realizacji jej celów, czyli sposoby zabezpieczenia - zorganizowania osiągnięcia tych celów, tzn. takie optymalne pokierowanie organizacją, aby osiągnęła najlepsze zaprogramowane efekty dla spełnienia swojej *misji - celu.*

2.2. Struktura organizacyjna

Samo słowo „organizacja" wywodzi się z greckiego *„organizo"*, co w przybliżeniu oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. Są nimi różnego rodzaju instytucje, jako *wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów.* Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o *strukturze organizacji*, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako wspólna całość, jako *system.* Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Czynią to dla zapewnienia realizacji założonych celów, zadań i funkcji. Czyli synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest *struktura organizacyjna.* Termin „struktura" pochodzi od łacińskiego *„structura"* i oznacza budowę, rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu), bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy. Zgodnie z tym określeniem istota struktury sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ, system.

Struktura organizacyjna w swoich założeniach pełni istotne funkcje regulacyjne, kształtujące szeroko pojęty ład wewnątrzorganizacyjny. Z jednej strony, określa miejsce każdego uczestnika systemu, z drugiej zaś, pożądane sposoby zachowania indywidualnego i zespołowego. Pierwszy z tych aspektów regulacyjnej funkcji struktury można nazwać *strukturalizacją (porządkowaniem) elementów,* drugi natomiast *strukturalizacją działań.*

Ludzie nie tylko tworzą organizacje, ale sami są ich tworzywem. *Powiązane ze sobą jednostki i grupy, wspólnie realizujące określone cele i zadania, są społecznym podsystemem organizacji.* Uczestnicy, zajmujący różne pozycje w strukturze formalnej, zwykle posługują się różnymi urządzeniami technicznymi i technikami (technologiami, procedurami) działania. *Struktura formalna, maszyny, urządzenia i techniki działania, składają się na techniczny podsystem organizacji.* Niemal wszystkie współczesne organizacje (produkujące, uczące, leczące, obron-

ne, administracyjne itp.) są zatem *złożonymi systemami społeczno–technicznymi*, czyli tworzą określone struktury organizacyjne.

Tak więc strukturą jakiejś całości nazywamy zbiór stosunków między elementami rozpatrywany z określonego względu. Struktura organizacyjna dotyczy zbioru stosunków organizacyjnych, czyli takich, które mają znaczenie z punktu widzenia realizacji określonego celu (lub celów) i których wyrazem są określone więzi organizacyjne. Elementami struktury organizacyjnej są zasoby ludzkie i rzeczowe organizacji.

Każdy typ struktury organizacyjnej wymaga odpowiednich cech osobowościowo–kwalifikacyjnych ludzi, którzy będą działać w jej ramach. Chodzi przy tym zarówno o to, aby ludzie byli w stanie podołać wymaganiom struktury, jak i o to, by dobrze się w niej czuli.

Każda organizacja ma swoją wewnętrzną strukturę i składa się z różnych powiązań i zależności, połączenie zaś wewnętrzne tych składników struktury organizacyjnej i więzi je łączące, określają właśnie strukturę danej organizacji. Można by w tym miejscu stwierdzić, że najważniejszym składnikiem struktury organizacyjnej są pojedyncze stanowiska pracy, a łączące je wzajemne zależności stanowią o więziach grupy i organizacji.

Więzi, które wyrażają stosunki między poszczególnymi stanowiskami pracy a komórkami organizacyjnymi, można podzielić na:

– *więzi służbowe*, łączące kierowników różnych szczebli zarządzania z ich podwładnymi;

– *więzi technologiczne*, łączące stanowiska pracy uczestniczące w jakimś procesie wytwarzania i realizujące poszczególne jego fazy;

– *więzi funkcjonalne*, łączące stanowiska i grupy stanowisk (komórki, działy, piony) realizujące równolegle różne funkcje niezbędne do sprawnego działania całej organizacji (np. funkcje: produkcyjną, handlową, finansową, personalną);

– *więzi informacyjne*, polegające na przekazywaniu sobie informacji niezbędnych do realizacji zadań i podejmowania decyzji.

W każdej organizacji występują z reguły wszystkie typy powiązań. Warto zauważyć, że więzi informacyjne i funkcjonalne są wtórne względem więzi służbowych (hierarchicznych) i technicznych (specjalizacyjnych). Pierwsze dwa rodzaje więzi mają zatem decydujące znaczenie dla kształtowania się stosunków organizacyjnych.

Prekursorzy dziedziny zarządzania próbowali znaleźć „jedyny najlepszy" czy „uniwersalny" sposób projektowania organizacji. Dążyli do ustalenia zbioru zasad, które by prowadziły do struktury sprawnej i skutecznej w każdej sytuacji. Oparte to było na milczącym założeniu, że na strukturę organizacyjną nie wywie-

ra wpływu ani otoczenie organizacji, ani jej strategia, że poprawna struktura przyniesie powodzenie niezależnie od warunków zewnętrznych i celów wewnętrznych.

Dziś autorzy zrezygnowali z „jedynego najlepszego sposobu", na rzecz podejścia sytuacyjnego. Wskazują, że istnieje silna współzależność między organizacją a jej otoczeniem, i że odmienne sytuacje wymagają odmiennych struktur. Kierownicy muszą zatem rozpoznawać czynniki wpływające na ich organizację tak, aby móc ją odpowiednio zaprojektować.

Socjolog Max Weber oraz autorzy z dziedziny zarządzania - Frederick Taylor i Henri Fayol - byli głównymi twórcami, tzw. klasycznego poglądu na projekty organizacji. Uważali oni, że w najsprawniejszych i najskuteczniejszych organizacjach istnieje struktura hierarchiczna, oparta na zalegalizowanej władzy formalnej. (Weber nazwał organizację z taką strukturą *biurokracją).* Działaniami członków organizacji kierowało poczucie obowiązku wobec niej oraz zbiór racjonalnych przepisów i reguł. Według Webera, taką organizację w pełnym rozwoju charakteryzowała: specjalizacja zadań, nominacje według kompetencji, możliwości awansu jej członków, rutynizacja czynności i racjonalny bezosobowy klimat.

Autor wydanej w roku 1938 książki o funkcjach kierowniczych, Chester Barnard, wybitny przemysłowiec praktyk i teoretyk, traktował już organizację jako system skooperowanej działalności. Jest to świadomy, przemyślany i celowy typ współpracy między ludźmi. Podstawowe elementy organizacji to porozumiewanie się, wola wniesienia wkładu oraz wspólny cel. Istnienie tych elementów jest konieczne przy powstawaniu organizacji. Aby organizacja mogła kontynuować swoje istnienie, konieczne są również efekty w osiąganiu wspólnego celu oraz sprawność w zaspokajaniu indywidualnych motywów udziałowców. Przyjmując te elementy jako dane, istotę organizacji sprowadzał do podejmowania decyzji - decyzji uczestnictwa, wyboru celów i alternatywnych środków - oraz koordynacji różnych czynników, które razem stanowią szerszy system kooperujący.

Pod silnym wpływem Bernarda był inny amerykański badacz - Herbert Simon - który przyjął decyzję jako centralną oś analizy organizacyjnej. Jest on autorem napisanej wspólnie z Jamesem Marchem książki pt. „Teoria organizacji", w której cała problematyka psychosocjologiczna organizacji jest rozpatrywana z punktu widzenia procesu decyzyjnego - indywidualnego czy grupowego. Autorzy reprezentując nowoczesny sposób myślenia w tych sprawach, za najdonioślejsze decyzje uznali decyzje na wejściu i wyjściu systemu - jaki stanowi organizacja - oraz decyzje o zachowaniu, uczestnictwie między wejściem a wyjściem z organizacji. W związku z tym problemy biurokracji, motywacji, identyfikacji, konfliktów i zmian są następstwem rozpatrywania procesu decyzyjnego w organizacji. Kon-

cepcje te, zrodzone w końcu lat pięćdziesiątych, nadal się liczą jako wizytówka współczesnego myślenia w sprawach organizacji, a w ślady tego duetu poszło już wielu młodszych badaczy, dla których badanie decyzji w organizacjach jest pierwszoplanowym przedsięwzięciem badawczym.

Wszystkie organizacje są jednocześnie systemami sztucznymi i naturalnymi. Są tworami sztucznymi, gdyż ludzie konstruują je świadomie do realizacji mniej lub bardziej konkretnie określonych celów i misji. Podstawowe cele formalne są zawarte w aktach o utworzeniu organizacji (aktach erekcyjnych) lub statutach - specyficznych organizacyjnych konstytucjach. Misje możemy także odnaleźć w wymienionych dokumentach. Zwykle się je formułuje jednak oddzielnie, w postaci tzw. *credo* firmy. *Misja* określa trwałe dążenie organizacji, pożądane stany, na które są lub powinny być zorientowane działania podejmowane przez jej uczestników. Formułujemy ją odpowiadając głównie na pytania:

– po co organizacja istnieje?
– do czego ma dążyć?
– co ma osiągnąć?
– czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać?
– jakie jest jej społeczne przeznaczenie, posłannictwo?

Ta *systemowa teoria organizacji* obejmuje, zdaniem Koźmińskiego, „analizę organizacji jako systemu społecznego złożonego z różnych elementów, takich jak: role społeczne, cele, wartości, układy informacyjno–decyzyjne, a także techniki i metody zarządzania nawiązujące do całościowego, systemowego modelu organizacji".

Cele, struktura, ludzie i technika, to główne składniki każdej organizacji. Wszystkie są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Ludzie formułując cele organizacji muszą się im podporządkować. By je osiągnąć tworzą podsystem techniczny, który z kolei w znacznym stopniu określa ich organizacyjne zachowania i cele.

Każdy z tych składników sam jest zbiorem mniej lub bardziej uporządkowanych elementów. *Cele organizacji to z reguły „wiązki wartości" (produkcyjnych, ekonomicznych, społecznych) przez nią realizowanych i odnoszących się do jej trwania i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem.* Przybierają postać zamierzeń o różnym horyzoncie czasowym i różnej konkretności. Cele te są współzależne i tworzą specyficzny podukład systemu organizacyjnego. Podobnie rzecz się ma z pozostałymi czynnikami. Z racji specyfiki i powiązań elementów, bywają wyróżniane jako odrębne podsystemy organizacji.

2.3. Otoczenie

W tym miejscu wyjaśnijmy jeszcze jedno zagadnienie związane ze strukturą organizacyjną, a mianowicie: czym jest wspomniane wcześniej *otoczenie* i jego relacje z organizacją.

Organizacja nie może istnieć, a tym bardziej funkcjonować w próżni. Zawsze istnieje i działa w jakimś środowisku, jest ściśle zespolona z *otoczeniem* i tylko dzięki temu związkowi może trwać i się rozwijać.

Z otoczenia bowiem czerpie zasoby (ludzi, surowce, urządzenia, informację, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom. *Organizacja jest więc systemem otwartym.* Otoczenie zawsze wywiera wpływ na jej funkcjonowanie i odwrotnie.

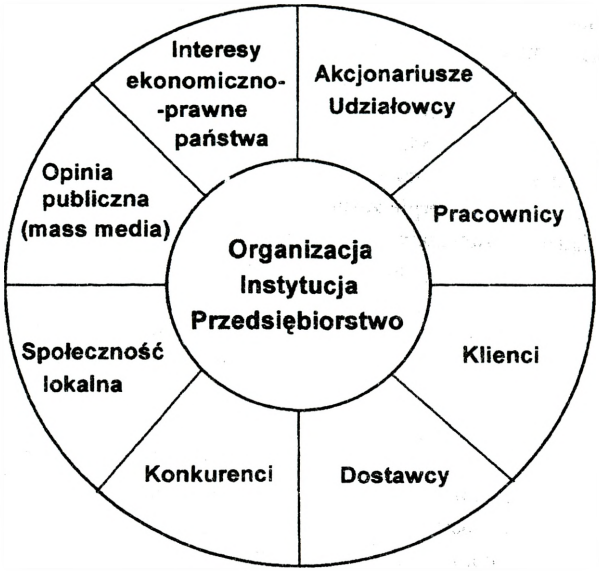
Zmiany w otoczeniu (otoczeniach) są dla organizacji szansami lub zagrożeniami, mogą ułatwić jej rozwój lub zagrozić jej trwaniu. Organizacje więc muszą je nieustannie obserwować i adekwatnie na nie odpowiadać. Muszą być *systemami adaptującymi się.*

Adaptacja do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej *niepewności.* Im bardziej otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany; im jest bardziej dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować.

Czym jest zatem otoczenie w stosunku do organizacji i jak powinny wyglądać prawidłowe relacje i sprzężenia zwrotne między organizacją a otoczeniem. Krótko mówiąc - za R.A. Webberem - *„otoczenie to suma czynników, które wpływają lub mogą wpływać na jakikolwiek aspekt funkcjonowania organizacji (instytucji), na jej cele, wielkość, strukturę, wyniki i metody działania".*

Niezwykle ważną sprawą w procesie zarządzania jest więc umiejętność realistycznej oceny i prawidłowego przewidywania zjawisk zachodzących w otoczeniu. Jest ono podstawową determinantą strategii prawidłowego, efektywnego zarządzania organizacją–instytucją.

Jak te relacje, czy też sprzężenia zwrotne: organizacja – otoczenie, można przedstawić graficznie, ilustruje poniższy rysunek.



Sprzężenia zwrotne pomiędzy organizacją a jej otoczeniem

Jak napisał T. Pszczołowski w „Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji", **otoczeniem** w ujęciu cybernetycznym jest *„[...] to, z czego wyodrębniony został dany system (układ względnie odosobniony), co ma na niego wpływ poprzez wejścia i na co on ma wpływ poprzez wyjścia"*.

Należy podkreślić, że te wzajemne relacje i sprzężenia zwrotne między organizacją a otoczeniem posiadają wielostronny charakter, a to dlatego, że mamy do czynienia z dużą rozmaitością typów zarówno organizacji, jak i otoczenia. Podzielmy je z grubsza na dwa rodzaje: otoczenie ogólne i otoczenie szczegółowe.

Otoczenie ogólne tworzy warunki czasowo–przestrzenne, w jakich dana instytucja funkcjonuje. W jego ramach można wyróżnić otoczenia: ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, ekologiczne, polityczne i kulturowe. Otoczenie ogólne jest wspólne dla określonej klasy instytucji na danym obszarze terytorialnym. Chodzi tu o rozmaite procesy i zjawiska wywierające wpływ na sposób funkcjonowania danej instytucji. Są nimi: przepisy prawa ogólnie obowiązującego na danym terenie, system ekonomiczno–finansowy, normy i wartości kulturowe, ogólny poziom rozwoju techniki i dostępność technologii na danym obszarze itp.

Otoczeniem szczegółowym są natomiast wszelkie instytucje i jednostki, z jakimi dana organizacja–instytucja wchodzi w interakcje podczas swojego funkcjonowania. Są to:

– szeroko rozumiani dostawcy zasobów niezbędnych do funkcjonowania instytucji, czyli szkoły, urzędy pośrednictwa pracy, które dostarczają pracowników; fabryki, przedsiębiorstwa dostarczające zasobów materialnych, czyli surowców i środków technicznych; instytucje zaopatrzeniowe - sklepy, hurtownie itp.; instytucje finansowe, czyli banki, instytucje dotujące i sponsorujące;

– odbiorcy produktów i usług instytucji, czyli klienci;

– konkurenci, czyli instytucje oferujące takie same lub podobne produkty, lub usługi na tym samym rynku;

– instytucje kontrolujące działalność danej organizacji, takie jak: urzędy skarbowe, urzędy celne, centralne lub terenowe władze administracyjne itp.;

– instytucje kontrolowane przez daną instytucję z tytułu zależności organizacyjnej lub z tytułu ustawowego prawa do kontroli (np. prawo stacji sanitarno–epidemiologicznej, prawo inspektora pracy, NIK).

Tak w wielkim skrócie przedstawiają się relacje i sprzężenia zwrotne między organizacją (instytucją) a otoczeniem w ich wieloaspektowości, spośród których omówiliśmy tylko najważniejsze.

3. TEORIA ZARZĄDZANIA – KIEROWANIA

3.1. Zarządzanie – kierowanie

Na wstępie wyjaśnijmy, że pojęcia „kierowanie"–„zarządzanie", tak jak „organizacja"–„instytucja" interpretowane są różnie. Większość autorów traktuje je zamiennie, pozostali natomiast każdemu z tych pojęć nadają odmienne znaczenie.

W świadomości społecznej funkcjonują obok siebie takie pojęcia, jak: „sterowanie", „rządzenie", „zarządzanie", „kierowanie", „administrowanie", „przywództwo" czy „dowodzenie". Posługujący się tymi terminami intuicyjnie wyczuwają pewne różnice między nimi, choć nie potrafią je w sposób jasny wyszczególnić.

Analiza treści i zakresu przytoczonych wyżej pojęć pozwala na stwierdzenie, że najbardziej uniwersalnym pojęciem jest „sterowanie". Należy je rozumieć jako: *„[...] wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu utrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane".*

Z definicji sterowania wynika, iż charakterystycznymi cechami tego procesu są:

– zachowania celowe obiektu sterującego;

– regulacyjny charakter oddziaływań obiektu sterującego, polegający na usuwaniu odchyleń parametrów osiąganych od pożądanych.

W literaturze przedmiotu, czyli w teorii naukowego zarządzania, będziemy spotykać różne ujęcia. Na nasz zaś użytek, ponieważ zajmujemy się bardziej aspektami społecznymi, ludzkimi, socjologią organizacji i zarządzania, proponujemy pojęcie „kierowanie" zarezerwować do procesów kierowania ludźmi (zespołami, załogami), a pojęcie „zarządzanie" do procesów zarządzania rzeczami, czyli zasobami materialnymi (majątkiem trwałym, środkami, terenami itd.).

Skąd się to wywodzi i jaką ma genezę?

Język angielski nie odróżnia pojęć „zarządzanie" i „kierowanie", które w nim występują pod wspólną nazwą „management", natomiast słowo „leadership", tłumaczone na język polski jako „przywództwo", oznacza kierowanie (przewodzenie) ludźmi poza organizacją, np. w społeczeństwie, w grupie koleżeńskiej lub w grupach nieformalnych istniejących w organizacjach.

Proponujemy odróżniać pojęcie „kierowanie" ludźmi w organizacji zarówno od pojęcia „zarządzanie", jak i terminu „przywództwo", i traktować je jako dwa odrębne pojęcia. Zarządzanie - jak już powiedzieliśmy - odnosi się do rzeczy, sytuacji, procesów, a kierowanie - do ludzi. Zarządza się maszynami, kapitałem, technologią produkcji, organizacją; ludźmi zaś się kieruje, a nie zarządza. Zarzą-

dzanie oznacza działanie w celu uzyskania optymalnych efektów ekonomicznych z dysponowanych zasobów, w tym także ludzkich, kierowanie zaś oznacza powodowanie zachowania innych ludzi. Kierowanie więc jest to relacja międzyludzka (interpersonalna); zarządzanie zaś, chociaż pośrednio także kształtuje losy ludzi, nie jest jednak stosunkiem międzyludzkim. Od przywództwa kierowanie różni się stopniem sformalizowania. W przewodzeniu przeważają oddziaływania nieformalne i cechy osobiste przywódcy; w kierowaniu zaś przeważają środki formalne.

Jak z tego widać, ponieważ organizacja i zarządzanie jest wiedzą interdyscyplinarną, stąd różne ujęcia pojęć i terminów, którymi posługują się poszczególni przedstawiciele tej gałęzi wiedzy, najczęściej w zależności od tego, jaką specjalizację reprezentują, czy technikę, ekonomię, humanistykę, czy po prostu teorię organizacji i zarządzania.

Spróbujmy teraz rozszyfrować czym właściwie jest zarządzanie (kierowanie). W literaturze można znaleźć różne definicje. Dobrze będzie dla uproszczenia sprawy podać jakąś jedną, najbardziej reprezentatywną. Wydaje się, że taką najbardziej uniwersalistyczną definicją jest definicja F.E. Katza i J.E. Rozenzweiga, która dość wszechstronnie, a jednocześnie w sposób skondensowany ujmuje problem i w ten sposób stwarza możliwość lepszego zrozumienia skomplikowanych mechanizmów związanych z procesem zarządzania–kierowania. Brzmi ona następująco:

„Zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania". (Chodzi tu rzecz jasna o cele).

Czyli innymi słowy, zarządzanie polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu zależności między elementami systemu organizacyjnego. Sprawne zarządzanie, które zapewnia nie tylko skuteczność, ale i ekonomiczność realizacji celów organizacyjnych, próbuje się czasem także interpretować w kategoriach teorii „równowagi organizacyjnej". Polega ono mianowicie na utrzymaniu równowagi między instytucją a jej otoczeniem oraz między wszystkimi elementami jej systemu organizacyjnego. Utrzymywanie równowagi wewnętrznej polega na takim dopasowaniu różnych elementów organizacji, która zapewnia ich harmonijne współdziałanie, a tym samym efektywne funkcjonowanie instytucji.

Na samym początku powiedzieliśmy, że na proces zarządzania (kierowania) składają się czynności, które można pogrupować na kilka podstawowych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania (tak to ujmuje teoria organizacji i zarządzania od przełomu wieków XIX i XX, ale także współcześnie).

W procesie zarządzania biorą udział podmiot i przedmiot zarządzania. Podmiotem zarządzania jest zawsze osoba (lub grupa osób) pełniąca faktycznie rolę przywódczą w stosunku do zespołu. Przedmiotem zarządzania są natomiast ludzie lub zasoby materialne, na które oddziałuje zarządzający w pewien określony sposób. W organizacjach sformalizowanych ten sposób jest najczęściej realizowany według wcześniej ustalonej procedury.

Analiza cykli organizacyjnych prowadzi do wniosku, że każde działanie zorganizowane winno się składać z kolejno uszeregowanych w czasie czynności, z których każda ma do spełnienia oryginalne zadanie. W działaniu zorganizowanym można wyróżnić preparację, realizację oraz ocenę stopnia osiągnięcia zamierzonego celu.

W przypadku działalności zarządczej można więc mówić o:

– preparacji zarządzania;
– realizacji zarządzania;
– ocenie zarządzania.

W literaturze przedmiotu jest szeroko rozpowszechniony podział czynności zarządczych na następujące funkcje:

– planowanie;
– organizowanie;
– motywowanie;
– kontrolowanie.

Czym więc jest **planowanie**? Plany wyznaczają cele organizacji i określają najlepszy sposób ich osiągnięcia. A zatem pierwszym krokiem w planowaniu jest wybór celów organizacji. Następnie określa się cele jednostek i komórek organizacji, jej filii, wydziałów, oddziałów itp. Po ustaleniu celów opracowuje się usystematyzowane programy ich realizacji. Oczywiście, przy wyborze celów i opracowywaniu programów kierownik rozważa ich realność, a także czy będą one do przyjęcia przez innych kierowników i pracowników organizacji.

Organizowanie oznacza, że kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji, efektywność zaś organizacji zależy od jej umiejętności gospodarowania zasobami dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest oczywiste, że im bardziej będzie zintegrowana i skoordynowana praca organizacji, tym będą lepsze jej efekty.

Przewodzenie, które następuje po opracowaniu planów, ustaleniu struktury organizacji, doborze i wyszkoleniu kadry.

Kontrolowanie, które polega na tym, że kierownik musi zapewnić, by działania członków organizacji rzeczywiście prowadziły do osiągnięcia ustalonych przez nią celów. Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik może utrzymać organi-

zację na właściwym torze, nie pozwalając na nadmierne odchylenia od wyznaczonych przez organizację celów.

Często w literaturze przedmiotu spotyka się nieco inną propozycję H. Fayola, który do tych czterech funkcji dodał funkcję koordynacji, rozłożoną na decyzje i motywacje, które w czterostopniowej skali są zawarte w funkcji organizowania i przewodzenia.

I tak u niego **planowanie** obejmuje formułowanie długofalowych celów i określenie sposobów ich realizacji, a także podział celów i zadań dla średnio- i krótkookresowych terminów realizacji; **organizowanie** oznacza dokonywanie podziału pracy, rozmieszczanie uprawnień decyzyjnych, wybór sposobu koordynacji wyspecjalizowanych działań, zapewnienie odpowiednich zbiorów informacji i sposobów ich obiegu, a także pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych; **decydowanie** (rozkazywanie) oznacza określenie zbiorów informacji niezbędnych w procesie zarządzania i sposobów ich pozyskiwania, wybór sposobu przetwarzania informacji i kryteriów analizy materiału informacyjnego, wybór kryteriów decyzyjnych i określenie sposobu przygotowania i podejmowania decyzji (stopień partycypacji podwładnych); **motywowanie** (koordynowanie) jest to formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i pełnionych przez nie ról organizacyjnych, rozpoznawanie potrzeb i aspiracji pracowników, wybór systemów motywacyjnych, wybór i adaptacja stylu kierowania; wreszcie **kontrolowanie,** które ma za zadanie określenie przedmiotów kontroli, wzorców kontrolnych i metod jej przeprowadzania.

Kontrola w zarządzaniu ma znaczenie, przede wszystkim, jako źródło informacji będących podstawą właściwej realizacji poprzednio ustalonych celów. Tak więc przez *proces zarządzania* będziemy rozumieć stałe, systematyczne wykonywanie czynności planowania celów i zadań organizacji, organizowanie pracy wewnątrz firmy (organizacji–instytucji), motywowanie - czyli stosowanie różnego rodzaju bodźców pobudzających pracowników do lepszej pracy - i wreszcie kontrolowanie - czyli oceny i porównanie tego, co zostało wykonane w zestawieniu z planem (wzorem), a także obmyślanie sposobów, jak najlepiej dane zadania winny być zrealizowane w przyszłości.

Przyznane zarządzającemu uprawnienia wiążą się z zadaniami, jakie spełnia w organizacji. Można je określić jako utrzymanie równowagi między organizacją a jej otoczeniem oraz między poszczególnymi jej elementami składowymi. Utrzymywanie równowagi w stosunkach z otoczeniem polega na prowadzeniu korzystnej z nim wymiany zasileń i świadczeń. Pozwala to zachować organizacji jej odrębność w otoczeniu i integralność oraz zdolność do trwania. Utrzymywanie równowagi wewnętrznej polega na doprowadzeniu do harmonijnego współdzia-

łania elementów składowych organizacji. W tym kontekście zarządzający jest kierownikiem o szczególnym zakresie uprawnień i odpowiedzialności. Jego zachowania koordynujące odnoszą się nie tylko do zachowań ludzi, lecz także do zachowań organizacji rozumianej jako twór złożony z ludzi i technicznych środków działania. W niektórych przypadkach kierujący organizacją złożoną z ludzi i technicznych środków działania nie ma jednak wszystkich prerogatyw zarządzającego. Ograniczenia uprawnień kierowniczych dotyczą przede wszystkim pozbawienia prawa do samodzielnego decydowania o celach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego. Kierujący jest wówczas wykonawcą decyzji narzuconych przez instancję nadrzędną. Ze względu na ograniczoną możność utożsamiania się kierującego z celami formułowanymi bez jego udziału, organ zwierzchni stara się zapewnić sobie sprawne funkcjonowanie podległego obszaru przez precyzyjne określanie standardów, wyników i procedur zachowań. Tak ukształtowany sposób kierowania nazywamy *administrowaniem.*

Specyficzną odmianą kierowania jest *rządzenie.* Tu - w przeciwieństwie do poprzednich form kierowania, w których kierujący i kierowani wchodzili w skład wyodrębnionej organizacyjnie, a często także ekonomicznie wspólnoty - organ kierujący jest instancją zewnętrzną w stosunku do organu kierowanego. Organ rządzony jest więc niezależnym ekonomicznie, samodzielnym podmiotem prawa, a organ rządzący wpływa na jego funkcjonowanie przez kształtowanie warunków zewnętrznych. Organ rządzący, tworząc prawa powszechnie obowiązujące, a nie adresowane do poszczególnych organizacji, kształtuje parametry decyzyjne w obszarze rządzenia. Z chwilą, gdy organ rządzący w sposób jednostkowy ingeruje w funkcjonowanie organu rządzonego, staje się jego organem zarządzającym lub administrującym. Z roli „otoczenia" dla samodzielnej organizacji staje się jej składową - jako organ hierarchicznie zwierzchni.

3.2. Kierownicy

Scharakteryzowany wyżej proces zarządzania jest realizowany w organizacjach przez *kierowników.* Kto to jest zatem kierownik? Odpowiedź na to pytanie musi być wielowątkowa i uwzględniać co najmniej trzy składniki:

– rodzaj zadań (czynności, funkcji), jakie kierownicy wykonują w organizacjach;

– podział kierowników według szczebla organizacyjnego, na którym jest usytuowane stanowisko pracy kierownika i zakres działalności organizacyjnej;

– umiejętności i role kierownicze.

Kierowników określamy zatem jako planistów, organizatorów, przywódców i kontrolerów. Inaczej można powiedzieć, że kierownik to taka osoba w organi-

zacji (firmie, przedsiębiorstwie, banku, szkole, urzędzie administracyjnym itp.), która odpowiada za ludzi i rzeczy w organizacji.

Tak więc kierownicy:

– pracują z ludźmi i przez ludzi, tzn. że nie tylko z podwładnymi i innymi kierownikami oraz pracownikami danej organizacji, ale także z klientami, dostawcami, przedstawicielami władzy na zewnątrz przedsiębiorstwa, z przedstawicielami banków, urzędów skarbowych itp. Kierownicy zatem pracują z każdym - zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji - kto się może przyczynić do realizacji celów danej organizacji, w której kierownik jest zatrudniony;

– ustalają i wybierają priorytety (najważniejsze zadania) dla danej organizacji i doprowadzają do równowagi między konkurencyjnymi celami. Wybór projektów to planowanie strategiczne, natomiast doprowadzanie do równowagi między konkurencyjnymi celami wynika z ich hierarchii, a także możliwości ich realizacji, głównie możliwości: finansowych, technicznych, organizacyjnych, kadrowych i czasowych. Ten wybór priorytetów na ogół wymaga od kierownika umiejętności myślenia i działania analitycznego;

– zlecają zadania do wykonania podwładnym, czyli decydują, co i kto, a czasem także jak podwładni mają wykonać określone zadanie. W związku z tym są odpowiedzialni za to, co i komu zostało przekazane do wykonania oraz za wyniki i efekty pracy. Kierownicy ponoszą także odpowiedzialność za zapewnienie pracownikom warunków do tego, aby praca była dobrze i w terminie wykonana;

– są często rozjemcami w sporach, konfliktach między pracownikami, między pracownikiem a zespołem pracowniczym, między zespołami pracowniczymi oraz wszystkimi innymi, które się mogą pojawiać w wewnętrznym czy zewnętrznym życiu organizacji;

– reprezentują organizację na zewnątrz. Zakres reprezentacji zależy od usytuowania stanowiska kierowniczego w strukturze organizacyjnej danej organizacji.

Od tego, jak kierownicy wypełniają swoje zadania, zależy skuteczność realizacji celów organizacji i zaspokajania przez nią potrzeb społecznych. Jakość pracy kierowników - ich efektywność - jest przedmiotem licznych dyskusji i analiz. Wiele spośród nich opiera się na dwóch koncepcjach zaprojektowanych przez Petera Druckera. Drucker argumentuje, że efektywność kierownika można oceniać na podstawie dwóch pojęć - „sprawności" i „skuteczności". W jego ujęciu *sprawność* oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób", a *skuteczność* - „robienie właściwych rzeczy".

Sprawność, czyli umiejętność właściwego działania, jest pojęciem związanym z nakładami i efektami. Sprawny kierownik to taki, który osiąga wyniki, czyli efekty, współmierne do nakładów (pracy, materiałów, czasu) zużytych na ich reali-

zację. Kierownik, który potrafi zminimalizować koszty nakładów zużytych na osiągnięcie celów, działa sprawnie.

Skuteczność zaś to umiejętność wyboru właściwych celów. Skuteczny kierownik to taki, który „wybiera właściwe rzeczy do zrobienia".

Reasumując można powiedzieć, że to, czym się kierownicy zajmują w organizacjach, da się sprowadzić do trzech najważniejszych zadań: 1) podejmują decyzje; 2) kierują zespołami ludzkimi; 3) ponoszą odpowiedzialność za wyniki i rezultaty pracy na swoim odcinku.

Kadrę kierowniczą dzielimy na trzy rodzaje: kierowników wyższego szczebla (naczelnych), średniego szczebla, niższego szczebla lub pierwszej linii.

Kierownicy naczelni - to ta część kadry kierowniczej w organizacjach, która ustala politykę (misję) firmy oraz ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie i rezultaty (wyniki), jakie osiąga kierowana przez nich organizacja. Do grupy kierowników naczelnych zaliczamy dyrektorów, prezesów i ich bezpośrednich zastępców. Cechą szczególną tej grupy jest to, ze kierują pracą i działaniem innych kierowników w organizacji, natomiast prawie w ogóle nie kierują pracą pracowników wykonawczych.

Kierownicy średniego szczebla organizacyjnego - to ta część kadry kierowniczej w organizacjach, która:

– steruje działaniami realizującymi politykę firmy;

– równoważy wymagania przełożonych z możliwościami wykonawczymi podwładnych;

– kieruje pracą zarówno innych kierowników w organizacji, jak i pracowników wykonawczych.

Typowymi przykładami kierowników średniego szczebla organizacyjnego są kierownicy: zakładów, wydziałów, oddziałów, departamentów, filii, przedstawicielstw itp. Nie jest to zatem jednorodna grupa kierowników, wręcz przeciwnie, jest zróżnicowana i obejmuje nie jeden, ale czasami kilka szczebli organizacyjnych, na których są usytuowane stanowiska kierownicze.

Kierownicy niższego szczebla - to ta część kadry kierowniczej w organizacji, która nadzoruje i kieruje pracą pracowników wykonawczych oraz ponosi odpowiedzialność za efekty tej pracy. Nie są oni przełożonymi innych kierowników. Typowymi przykładami kierowników tzw. pierwszej linii są: kierownicy działów, sekcji, pracowni, brygadziści i mistrzowie.

Inny sposób klasyfikacji kierowników jest oparty na zakresie kierowanych przez nich działań. Jest ***kierownik funkcjonalny***, który odpowiada tylko za jeden rodzaj działalności danej organizacji: produkcję, marketing, sprzedaż albo finanse - i ***kierownik ogólny***, który nadzoruje złożoną jednostkę, taką jak przedsię-

biorstwo, filia czy samodzielny wydział. Odpowiada za całą działalność tej jednostki: produkcję, marketing, sprzedaż, finanse itd.

Czynności kierownicze wymagają zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i ogólnokierowniczej. Pierwsza jest niezbędna do kompetentnego kierowania procesami od strony organizacyjno–technicznej, druga zaś do kompetentnego oddziaływania na podległych ludzi. Wiedza specjalistyczna ma tym większe znaczenie dla sprawnej realizacji czynności kierowniczych, im bardziej o wynikach pracy podległego zespołu decyduje technika i technologia wytwarzania, im w większym stopniu prace rutynowe dominują nad pracami koncepcyjnymi. W wypadku pełnienia funkcji kierowniczych na wysokich szczeblach, kluczową wagę ma wiedza kierownika o znaczeniu społecznym i koncepcyjnym. O powodzeniu kierownika wysokiego szczebla decydują przede wszystkim umiejętności wytyczania misji i celów organizacji, zjednywania podwładnych dla realizacji celów instytucji, zbiorowego rozwiązywania złożonych problemów strategicznych. Ze względu na to, iż na wyższych szczeblach hierarchicznych kieruje się zespołami o bardzo zróżnicowanej specjalizacji zawodowej, zbyt specjalistyczne spojrzenie kierującego na problem może nawet obniżyć poziom sprawności kierowania.

Każdemu kierownikowi jest niezbędny pewien zakres wiedzy o specyfice funkcjonowania podległego obszaru. Dyrektor kierując przedsiębiorstwem musi się orientować w wymaganiach stawianych przez stosowaną w firmie technologię i technikę produkcji, rynek dostawców i odbiorców, obowiązujący w państwie system prawa i rozliczeń z budżetem państwa i budżetami terenowymi. Musi więc posiadać niezbędną wiedzę specjalistyczną o kierowanym obszarze. Nie będzie to jednak wiedza szczegółowa. Na przykład w przypadku mistrza na wydziale obróbki skrawaniem, jego wiedza specjalistyczna musi być jednak bardzo duża. Nie musi on być, co prawda, najlepszym tokarzem czy frezerem, musi jednak znać techniczne zasady obróbki mechanicznej.

Czynnościami kierowniczymi będziemy nazywać wszystkie te prace kierownika, które mają za zadanie wywieranie władczego wpływu na sytuację lub zachowanie podległych mu bezpośrednio lub pośrednio osób. Znaczna część tych czynności ma charakter koncepcyjny.

Za czynności kierownicze należy uznać też uczestnictwo kierownika w pracach społecznych i politycznych zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, jeśli uczestniczy w nich z racji zajmowanego stanowiska, a poglądy tam reprezentowane i podejmowane decyzje mają wpływ na sytuację kierowanej komórki organizacyjnej lub jej poszczególnych członków.

Konieczność skoordynowania działań zespołowych nie oznacza potrzeby formalnego podziału ludzi na kierujących i kierowanych. W poszczególnych fa-

zach działania zespołowego mogą oni występować w roli kierujących lub kierowanych, lub też w obu rolach równocześnie. Ze względu jednak na następstwo zdarzeń w czasie oraz rozmieszczenie ich w przestrzeni, system kierowania musi zapewnić niezbędny poziom zgodności zachowań uczestników działania zespołowego.

Kierowanie jest więc procesem dobrowolnego lub wymuszonego ograniczania swobody działań ludzi organizowanym dla osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie. Koordynacja działań zespołowych obejmuje cały szereg złożonych przedsięwzięć. Generalnie można je podzielić na dwie podstawowe grupy:

– wynegocjowanie, wybór, wskazanie lub narzucenie wspólnej myśli lub celu, do którego winni zmierzać działający zespołowo;

– uruchomienie systemu kierowania, który zapewni zgranie czasu, miejsca, sposobu, ilości i jakości działań cząstkowych na poziomie niezbędnym do osiągnięcia celu działania zbiorowego.

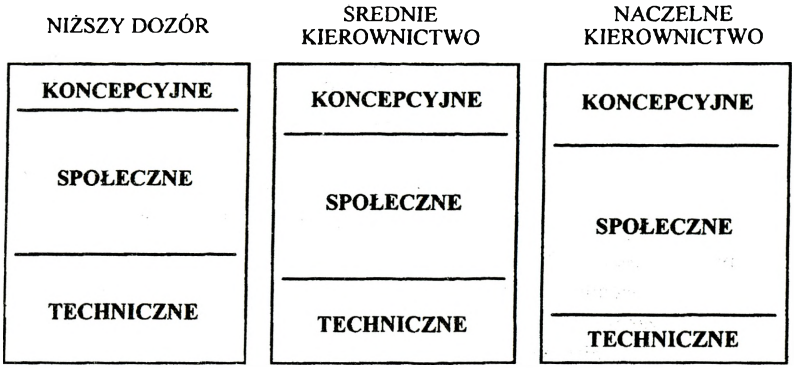
Wskażmy teraz jakie zatem cechy, właściwości czy umiejętności powinien posiadać dobry kierownik. Powołamy się tu na dużej miary autorytet - Roberta Katza - nauczyciela akademickiego i przemysłowca (prezesa koncernu), który wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności potrzebne wszystkim kierownikom. Są to umiejętności *techniczne, społeczne i koncepcyjne.*

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Chirurg, inżynier, muzyk czy księgowy muszą posiadać techniczne umiejętności w swoich dziedzinach.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno poszczególnych osób, jak i grup. Kierownikowi są potrzebne umiejętności społeczne w stopniu umożliwiającym współpracę z innymi członkami organizacji i prowadzenie własnego zespołu roboczego.

Umiejętności koncepcyjne to umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji. Jest to zdolność postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji wpłynie na całość.

Sądzimy, że najlepiej będzie to pokazać na rysunku, gdzie są przedstawione proporcje między poszczególnymi cechami - umiejętnościami kierowników w zależności od szczebla kierownictwa.



3.3. Role kierownicze

Należy jeszcze podkreślić role, jakie spełnia kierownik w procesie kierowania. Są to role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne.

Tu z kolei chcielibyśmy się powołać na innego znawcę tego problemu z Uniwersytetu Harvarda, a mianowicie H. Mintzberga, który niejako rozszyfrowuje te trzy rodzaje ról.

ROLE MIĘDZYLUDZKIE	ROLE INFORMACYJNE	ROLE DECYZYJNE
Rola reprezentacyjna	Monitor	Przedsiębiorca
Przywódca	Upowszechniający	Przeciwdziałający zakłóceniom
Łącznik	Rzecznik	Rozdzielający zasoby
		Negocjator

W sumie społeczne role organizacyjne są opisami oczekiwanych zachowań, zespołami zadań i czynności, które zostały przyporządkowane poszczególnym pozycjom w strukturze formalnej. Są standaryzowanymi wzorami zachowań wymaganych od wszystkich osób pozostających w określonej zależności funkcjonalnej względem celów systemu, niezależnie od ich indywidualnych życzeń czy zobowiązań.

Najbardziej ogólnymi dążeniami i ideologicznymi uzasadnieniami oczekiwań, odnoszących się do wszystkich osób pełniących konkretne role w systemie, są uznawane przez nich wartości.

Można sporządzać rozmaite typologie ról organizacyjnych, przyjmując różne kryteria podziału. Na przykład, ze względu na pozycję w hierarchii można wyróżnić role kierownicze i wykonawcze, ze względu na funkcję pełnioną w systemie - role produkcyjne i administracyjne, te zaś ostatnie można podzielić na liniowe, sztabowe i pomocnicze.

Role decyzyjne są, zdaniem systemowców, najważniejsze spośród wszystkich omawianych tutaj ról. *Rola przedsiębiorcy* przejawia się przede wszystkim w inicjowaniu i wprowadzaniu zmian, w uruchamianiu nowych projektów (przedsięwzięć), poszukiwaniu i badaniu nowych rynków itp. Ponieważ najbardziej stałą cechą współczesnych organizacji jest ich *zmienność*, zmienność ich otoczenia, wiążąca się z tym niepewność i konieczność reagowania na to wszystko, czego nie da się przewidzieć, menedżer musi być tym, który kieruje tymi zaburzeniami, pełni rolę rozdzielającego zasoby, podejmuje decyzje dotyczące podziału zasobów finansowych, przeznaczenia środków materialno–technicznych, rozmieszczenia zasobów ludzkich itd. Jest wreszcie *negocjatorem*, spotyka się z różnymi jednostkami i grupami po to, by mimo istniejących różnic interesów osiągnąć porozumienie.

Rola przywódcy wynika z potrzeb oddziaływania na pracowników po to, by osiągnąć cele organizacji lub jej części. Wiąże się z właściwym komunikowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem uczestników organizacji, z doborem oraz rozwojem jednostek i grup społecznych.

Menedżer–łącznik musi się bezpośrednio kontaktować z wieloma reprezentantami otoczenia: dostawcami, kooperantami, klientami, akcjonariuszami, urzędnikami rządowymi i samorządowymi, bankierami, przedstawicielami instytucji ubezpieczeniowych, kontrolnych itp. Musi jednak także pełnić rolę łącznika wewnątrz organizacji i z kierownictwem firmy - zarządem, radą nadzorczą czy radą pracowniczą.

Przedstawione role zostały wyodrębnione przede wszystkim w celu ułatwienia zrozumienia specyfiki i złożoności pracy menedżera. W praktyce trudno jednoznacznie przypisać konkretne zachowania poszczególnym rolom. Zawsze jednak to, co robi menedżer jest kombinacją tych ról, choć w zależności od zajmowanego szczebla w organizacyjnej hierarchii i realizowanych funkcji zmienia się ich relatywne znaczenie.

Przypomnijmy jeszcze, że ludzie oddziałują na strukturę organizacyjną zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny. Dzieje się to przez doraźne, sytuacyjnie uwarunkowane zmiany w podziale pracy, uprawnieniach decyzyjnych i obiegu informacji. A więc role organizacyjne poszczególnych członków organizacji (instytucji) wyznacza struktura organizacyjna przez obowiązujące w niej zasady podziału pracy i rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji.

4. EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

4.1. Szkoła klasyczna

Odpowiedzmy obecnie na pytanie: jakie przemiany społeczno-ekonomiczne zrodziły to wielkie zapotrzebowanie na powstanie i rozwój tej dziedziny wiedzy, teorii, która wyrastała z praktyki i tej praktyce miała służyć?

Otóż właśnie to „naukowe zarządzanie", jak je wówczas najczęściej określano, zrodziło się z potrzeb praktyki i stanowiło częściowe rozwiązanie niektórych problemów organizacji i zarządzania, jakie się pojawiły na przełomie wieków XIX i XX pod wpływem rewolucji przemysłowej. Przypomnijmy: liczne wynalazki (czółenko tkackie, maszyna parowa, silnik elektryczny, wysokoobrotowy benzynowy silnik spalinowy, kolej żelazna, samochód) przyczyniły się do znacznej mechanizacji pracy fizycznej i doprowadziły do rozrostu przedsiębiorstw. Niewielkie warsztaty i manufaktury przeradzały się stopniowo w duże zakłady przemysłowe. Postępował proces koncentracji kapitału, powstawały olbrzymie fortuny współczesnych potentatów, magnatów i królów, takich jak: John D. Rockefeller (ropa naftowa), William A. Clark (węgiel), Andrew Carnegie (stal), Cooke i Morgan (finanse), Edward H. Harrimam (kolej), by się ograniczyć tylko do Stanów Zjednoczonych. Coraz szerszy i szybciej płynący strumień pieniądza sprzyjał koncentracji produkcji. *„Więcej prowadziło do więcej". „Duże" stało się synonimem „wydajnego".*

Szybko się jednak okazało, że zarządzanie dużymi zakładami jedynie za pomocą zdrowego rozsądku, intuicji i osobistego doświadczenia jest niewystarczające. W szczególności nie prowadzi do odpowiadającego możliwościom techniki *wzrostu wydajności pracy robotników bezpośrednio produkcyjnych.* Właśnie niska wydajność indywidualna została uznana przez klasyków organizacji za główny hamulec rozwoju gospodarczego. Z jednej bowiem strony nie pozwalała na podniesienie płac i dzięki temu stworzenie *masowego rynku* przemysłowych dóbr konsumpcyjnych (bariera popytu), z drugiej zaś hamowała wzrost produkcji (bariera podaży). Dostrzegł to Taylor i wyraził w słowach: *„[...] powolne wykonywanie pracy jest najpoważniejszym problemem, z którym musimy sobie poradzić".* Jakże aktualnie brzmią te słowa w wielu krajach w ostatniej dekadzie naszego wieku.

Otóż te potrzeby przyspieszenia pracy, wzrostu jej wydajności, w ogóle rozwój gospodarczy, spowodowały wielkie zainteresowanie tą problematyką. Doty-

czyło ono głównie przemysłu, przede wszystkim zaś techniki i technologii. Stąd też inicjatorami podejmowania tych zagadnień byli przeważnie inżynierowie, oni też występowali jako inspiratorzy powstania i rozwoju teorii organizacji i zarządzania. W ten sposób powstały różne kierunki, szkoły reprezentujące zróżnicowane podejścia do badania i interpretacji tych problemów.

Można mówić o co najmniej trzech głównych kierunkach–szkołach badań, mianowicie:

– szkole klasycznej;
– szkole behawioralnej;
– szkole, zwanej najczęściej ilościową lub nowoczesną.

Oto, jaką klasyfikację szkół–kierunków zarządzania można spotkać u współczesnych teoretyków polskich i amerykańskich:

E. Koontz (USA)	**Z. Martyniak (Polska)**
Szkoła procesu zarządzania	Klasyczna teoria organizacji
Szkoła empiryczna	Szkoła stosunków międzyludzkich
Szkoła ludzkich zachowań	Szkoła badań operacyjnych
Szkoła systemu społecznego	Szkoła systemów społecznych
Szkoła teorii decyzji	Szkoła neoklasyczna
Szkoła matematyczna	Szkoła systemowa

Zanim jednak przystąpimy do prezentacji poszczególnych kierunków–szkół organizacji zarządzania, kilka słów o prekursorach tej problematyki. O Platonie, Arystotelesie, św. Tomaszu z Akwinu, Machiavellim, Tomaszu Morusie, Saint–Simonie już pisaliśmy, kilka więc uwag o kolejnym protoplaście - **Robercie Owenie** (1771-1858).

R. Owen był kierownikiem kilku przędzalni w New Lanark w Szkocji na początku wieku XIX. W owym czasie warunki życia pracowników były bardzo złe; powszechnie zatrudniano pięcio- lub sześcioletnie dzieci, a przeciętny dzień pracy trwał 13 godzin.

Owen uważał, że rola kierownika polega na wdrażaniu *reformy*. Na czym ona polegała? Wybudował dla swych pracowników lepsze mieszkania i prowadził zakładowe sklepy, w których można było tanio nabywać towary. Skrócił dzień roboczy do 10,5 godziny i zakazał zatrudniania dzieci w wieku poniżej 10 lat. Mimo tych zabiegów Owen nigdy nie twierdził, że walczy o reformę jedynie ze względów humanitarnych. Argumentował natomiast, że lepsze warunki życia pracowników nieuchronnie doprowadzą do zwiększenia produkcji i zysków. Gdy inni kierownicy koncentrowali inwestycje na postępie technicznym, on podkreślał, że dla kierownika najlepsze jest inwestowanie w pracowników, czyli jak ich nazywał - w żywe maszyny.

Innym prekursorem był **Charles Babbage** (1792-1871), brytyjski profesor matematyki, który poświęcił wiele czasu na badanie sposobów zwiększenia wydajności operacji przemysłowych. Był przekonany, że zastosowanie metod nauk ścisłych do procesów pracy zwiększy jednocześnie wydajność i obniży koszty.

Babbage był jednym z wcześniejszych zwolenników podziału pracy. Uważał, że każda operacja przemysłowa powinna być analizowana w celu wyodrębnienia różnych zaangażowanych w niej umiejętności. Następnie należałoby wyszkolić każdego robotnika tylko w określonej umiejętności i powierzyć mu odpowiedzialność tylko za tę część całej operacji. W ten sposób można by ograniczyć kosztowny czas szkolenia, a ciągłe powtarzanie każdej operacji zwiększyłoby wprawę i wydajność robotników. Był to początek współczesnej linii montażowej. Warto także wspomnieć, że poprzednikiem dzisiejszego komputera cyfrowego był wynaleziony przez niego pierwszy w świecie kalkulator mechaniczny, wykorzystujący kartę perforowaną, który jak wiadomo zdał egzamin w praktyce w ciągu wielu dziesiątków lat.

4.1.1. Naukowa organizacja pracy

Jak już mówiliśmy, pierwszym etapem rozwoju teorii organizacji i zarządzania jest tzw. kierunek naukowego zarządzania, czyli *scientific management.* Stanowi on jakby jedno z dwóch odgałęzień szkoły klasycznej. W Polsce często się go nazywa naukową organizacją pracy. Wiąże się głównie z nazwiskiem jego twórcy, amerykańskiego inżyniera - Fredericka W. Taylora. Działalność Taylora przypadała na okres między początkiem lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku a wybuchem pierwszej wojny światowej. Wykorzystywane przez niego zasady racjonalnej i systematycznej organizacji pracy oraz naukowe metody jej badania są do dziś znane pod nazwą *tayloryzmu.* Kierunek naukowego zarządzania był propagowany i rozwijany przez licznych następców i kontynuatorów Taylora, przede wszystkim zaś przez Henriego Le Chateliera, Henry'ego L. Gantta, Harringtona Emersona, małżeństwo Franka B. i Lilian M. Gilbrethów oraz Karola Adamieckiego.

Karol Adamiecki (1866-1933) - wybitny teoretyk i praktyk organizacji i zarządzania, twórca prawa harmonii i zasad sporządzania harmonogramów w procesach organizacji i kierowania produkcją, a także pracy zespołowej w procesach produkcyjnych - opracował prawo optymalnej produkcji opartej na kosztach produkcji oraz szereg innych usprawnień w kierowaniu i zarządzaniu produkcją. W lutym 1903 roku w Jekaterynburgu wygłosił niezwykle interesujący odczyt na temat usprawnień organizacyjnych i technologicznych w przemyśle metalowym (odlewnictwo). Ale miesiąc później - w marcu tegoż roku - na podobny temat

wygłosił odczyt w Nowym Yorku Frederick W. Taylor i to on stał się znanym na całym świecie teoretykiem i praktykiem zarządzania (tayloryzm). Adamiecki zaś i jego dorobek zostały niestety prawie zapomniane, nawet w Polsce, jego rodzinnym kraju. Jego główne dzieła to: „O istocie naukowej organizacji" (1938) oraz „Harmonizacja pracy" (1948).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) był tak ciekawą indywidualnością, że nic dziwnego, iż jego dorobek badawczy i jego zespołu, a także dorobek tych jego zwolenników, których uprzednio wymieniono, stanowi kanwę powstania jednego z kierunków czy też szkół zarządzania, tzw. szkoły klasycznej lub po prostu tayloryzmu.

Taylor w wieku 22 lat (po rezygnacji ze studiów ze względu na wadę wzroku - jaskrę) rozpoczął pracę w jednym z biur zakładów mechanicznych Midvale Steel Company. Wcześniej był sportowcem. Jednak bycie urzędnikiem mu nie odpowiadało, przeszedł więc do pracy na stanowisku ładowacza - do łopaty. Potem dopiął tego, że go postawiono przy maszynie. Został pomocnikiem tokarza. Spisywał się świetnie, pracował dziesięć godzin dziennie, a wieczorami przerabiał kurs inżynierii w Instytucie Stevensa. W roku 1883 uzyskał tytuł inżyniera mechanika. W ciągu sześciu lat pracy w Midvale Steel Co. awansował kolejno z pomocnika tokarza na narzędziowca, brygadzistę, majstra, kierownika ekipy naprawczej, głównego projektanta, kierownika biura studiów - i w końcu - głównego inżyniera. Tu prowadził swoje pierwsze badania, tak w dziedzinach czysto technicznych (obróbka metali, działanie pasów transmisyjnych itp.), jak i w zakresie naukowej organizacji pracy (mierzenie czasu pracy, sposoby wynagradzania itp.).

W roku 1890 Taylor został generalnym dyrektorem wielkiego przedsiębiorstwa Manufacturing Investment Company (przemysł papierniczy). Po trzech latach postanowił jednak wrócić do badań. W roku 1898 jeden z największych producentów stali w USA - Bethlehem Steel Company - zaangażował go jako stałego doradcę. Za wprowadzone ulepszenia w produkcji stali (wynalazł tzw. stal szybkotnącą) otrzymał w roku 1900 złoty medal na Światowej Wystawie w Paryżu. W Bethlehem Steel Co. zastosował niemal pełny zestaw przedsięwzięć składających się na *system naukowej organizacji pracy*. W roku 1901 - po zmianie właściciela firmy - został bezceremonialnie wyrzucony z pracy. Od tej pory poświęcił się bez reszty propagowaniu naukowego zarządzania, przeznaczając na tę działalność część swego majątku. Był przede wszystkim „człowiekiem przemysłu", który wywarł wpływ na teorię i praktykę zarządzania.

W toku prowadzonych badań i eksperymentów doszedł do przekonania, iż naukowe zarządzanie powinno być oparte na czterech podstawowych zasadach:

1) zasadzie naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej w miejsce metod zdroworozsądkowych typu „mniej więcej";

2) zasadzie naukowego doboru oraz stopniowego szkolenia i doskonalenia robotników;

3) zasadzie współpracy kierownictwa i robotników w celu realizacji naukowych zasad zarządzania;

4) zasadzie prawie równego podziału pracy i odpowiedzialności między kierowników i robotników, w miejsce istniejącego „totalnego" obciążenia pracowników wykonawczych.

Podstawą tak rozumianej metody naukowej były jego zdaniem obserwacja, eksperyment i doświadczenie. Metoda ta, co podkreślał Taylor, musiała prowadzić w każdym przypadku do określenia, w najdrobniejszych szczegółach, jednej i tylko jednej - najlepszej - metody wykonania pracy. Pisał on na ten temat: *„Ci, którzy zetknęli się choć trochę z naukowym zarządzaniem, rozumieją [...], że istnieje najlepszy sposób wykonania każdej roboty i że ten najlepszy sposób zawsze może być wyrażony za pomocą pewnych reguł".*

A oto jak się w praktyce konkretyzowały te ogólne zasady.

Podstawowym ich elementem był *chronometraż,* czyli pomiar czasu trwania kolejnych mikroruchów. Jeden z propagatorów naukowej organizacji, Thompson, bardzo obrazowo przedstawił stosowaną przez Taylora *technikę.*

„[...] na przykład czynność, polegająca na umieszczeniu arkusza tektury w poprzek nożyc mechanicznych, które go mają naciąć do pół grubości, aby następnie móc zgiąć tekturę, odpowiednio do kształtu pudełka, przy badaniu syntetycznym podzielona została na następujące czynności - ruchy.

1) wziąć do ręki kartę instrukcyjną, wyznaczającą czas,

2) nastawić noże,

3) wypróbować nastawienie maszyny i puścić ją w ruch,

4) włożyć do maszyny arkusze tektury,

5) zebrać i ułożyć w pliki arkusze gotowe.

Przy późniejszym badaniu [...] otrzymujemy jako rezultat podział tej czynności na 56 ruchów. Podajemy dla przykładu tylko podział pierwszych dwóch pozycji na 16 oddzielnych części:

1) wziąć do ręki kartkę,

2) przeczytać kartkę,

3) powiesić ją na haczyku,

4) wziąć do ręki klucz,

5) zluzować nim nakrętki na wszystkich nożach,

6) nastawić noże na odstęp potrzebny przy pierwszym cięciu,

7) podnieść szczotkę, odwrócić drąg, opuścić szczotkę,

8) przeczytać kartkę dla drugiego cięcia,

9) zluzować nakrętki wszystkich noży na drugim drągu dla cięcia poprzecznego,

10) nastawić noże na odstęp dla drugiego cięcia,

11) odłożyć klucz,

12) cofnąć stół dla zastawienia maszyny,

13) przejść obok maszyny,

14) zdjąć kierownicę arkusza,

15) podnieść jeden arkusz tektury,

16) nastawić kierownicę boczną".

Właśnie u Taylora i innych przedstawicieli klasycznej teorii organizacji i zarządzania (nazywanej zresztą różnie, m.in. fizjologiczną teorią organizacji [Marsch, Simon 1964] lub kierunkiem techniczno–fizjologicznym [Zieleniewski 1979]), tak szczegółowe było wyznaczanie zadań robotnikowi oraz pomiar poszczególnych jego ruchów i czasu.

Spróbujmy teraz zebrać zasadnicze cele, jakie formułowali przedstawiciele tego kierunku w końcu lat dwudziestych (Person 1929). Aż trudno uwierzyć, że w tym czasie tak racjonalnie, nie tylko z punktu widzenia techniki i organizacji, ale z punktu widzenia socjologii, formułowano zasadnicze cele tego kierunku (najbardziej „drapieżny" okres gospodarki rynkowej - początek największego kryzysu 1929 r.). Oto i one:

1. Dostosować do siebie tendencje przemysłu i rynku w celu zapewnienia regularności ich funkcjonowania, zwiększenia bezpieczeństwa inwestycji, podtrzymania przedsiębiorcy jako pracodawcy.

2. Zapewnić pracownikowi nie tylko stałe zatrudnienie, ale także stałą poprawę możliwości zarobkowych.

3. Poprzez zarządzanie eliminujące marnotrawstwo i dzięki właściwej technologii produkcji zapewnić zwiększony dochód z danego nakładu ludzkiego i materialnego, który przez zwiększone zyski i zwiększone płace byłby dzielony między robotników i kierownictwo.

4. Umożliwić robotnikom podnoszenie standardu życiowego dzięki zwiększonym płacom.

5. Zapewnić robotnikom szczęśliwe życie rodzinne i społeczne dzięki usunięciu nędzy.

6. Zapewnić zdrowe, społeczne i indywidualne, przyjemne warunki pracy.

7. Zapewnić większe możliwości rozwoju jednostki poprzez naukowe metody analizy pracy, doboru, treningu, przydziału zadań, przenoszenia i awansowania robotników.

8. Zapewnić robotnikom możliwości podniesienia wydajności i awansu do lepszej pracy dzięki treningowi i stałemu instruktażowi ze strony nadzoru technicznego.

9. Zapewnić robotnikom poczucie pewności siebie i własnej wartości dzięki umożliwieniu zrozumienia własnej pracy oraz metod planowania i prawidłowego wykonawstwa pracy w ogóle.

10. Rozwinąć samoekspresję i poczucie samorealizacji dzięki stymulującemu wpływowi atmosfery poszukiwania i oceny, dzięki zrozumieniu planów i metod działania, dzięki swobodzie poziomych i pionowych kontaktów umożliwianych przez funkcjonalną organizację pracy.

11. Kształtować charaktery dzięki właściwemu kierowaniu pracą.

12. Umacniać sprawiedliwość dzięki eliminowaniu dyskryminacji w stawkach płac i w innych dziedzinach.

13. Wyeliminować te elementy, które drażnią, powodując konflikty, rozwijać wzajemne porozumienie, tolerancję i ducha współpracy w zespole.

Te techniczno–organizacyjne i socjologiczne wskazania tayloryzmu mają ciągle wielu zwolenników w końcu wieku XX, chociaż ich podstawy były artykułowane sto lat temu. Credo współczesnych menedżerów–taylorystów w latach osiemdziesiątych tak, mniej więcej, sformułowali Peters i Waterman (są to jakby wskazania - przestrogi - hasła):

„1. Wielkie jest zawsze lepsze, uzyskujesz bowiem korzyść z ekonomiki skali. Jeżeli jesteś już duży, zadbaj o to, by wszystko było dokładnie i formalnie skoordynowane.

2. Zwyciężają tylko ci, którzy ponoszą niskie koszty. Koszty są kryterium podstawowym.

3. Analizuj wszystko! Dzięki starannemu preliminowaniu wydatków, analizie stanu finansowego i badaniu rynku można uniknąć błędnych decyzji.

4. Pozbądź się tych, którzy o coś walczą, a więc zakłócają spokój.

5. Zadaniem menedżera jest przede wszystkim podejmowanie decyzji. Telefonuj do kogo trzeba. Bądź stanowczy! Wykonanie decyzji to już sprawa drugorzędna.

6. Wszystko kontroluj. Zadaniem menedżera jest utrzymywanie porządku i kontrola. Dokładnie określaj kompetencje i strukturę organizacyjną. Ludzie są częścią układu produkcyjnego.

7. Jeżeli zapewnisz odpowiednie bodźce, to wydajność wzrośnie. Bardzo wysoko nagradzaj najlepszych, słabych zwalniaj.

8. W celu poprawy jakości wprowadź inspekcję. W razie potrzeby zwiększ liczbę kontrolerów. Niech składają raporty wprost do prezesa. Trzeba pokazać ludziom, że nie żartujemy.

9. Biznes przede wszystkim. Ludzie, produkcja i usługi - to czynniki, które muszą być podporządkowane wynikom finansowym.

10. Naczelni dyrektorzy są najsprytniejsi. Starannie upiększaj sprawozdania i bilanse, a w oczach innych będziesz dobrze wyglądał.

11. Jeżeli przestaniecie rozwijać produkcję, to już po was. W razie konieczności zajmijcie się jakąś zupełnie nową dziedziną, byle tylko się rozwijać".

4.1.2. Klasyczna teoria organizacji - kierunek administracyjny

Równolegle do tzw. kierunku przemysłowego, w ramach klasycznej szkoły organizacji i zarządzania rozwijał się drugi nurt badań, skoncentrowany na naukowym opracowywaniu zasad działalności administracyjnej i bardziej ogólnych zasad organizacji. Jest on najczęściej określany jako *kierunek administracyjny* albo *klasyczna nauka administracji, szkoła uniwersalistyczna* lub *nurt uniwersalistyczny*. Efekty badań prowadzonych przez przedstawicieli tego kierunku, zwłaszcza Henri Fayola i Maxa Webera, zostały przedstawione jako systemy zarządzania, obejmujące swoim zasięgiem wyraźnie wyodrębnioną grupę urzędników administracji przemysłowej i tzw. administracji ogólnej.

Badacze administracji dążyli przede wszystkim do rozwiązywania problemów, które można ująć następująco:

– rozłączny podział pracy administracyjnej między poszczególne stanowiska i wyraźna specjalizacja w sferze zadań;

– rozgraniczenie ściśle określonych kompetencji niezbędnych do pełnienia poszczególnych funkcji;

– budowa hierarchii funkcji i stanowisk oraz niesprzecznej sieci zależności miedzy nimi;

– utrzymanie dyscypliny w pracy administracji;

– podporządkowanie interesu osobistego urzędników, wymogom sprawnego funkcjonowania całej organizacji.

Za twórcę kierunku administracyjnego jest powszechnie uważany francuski inżynier górnik, **Henri Fayol** (1841-1925), autor wielu prac z dziedziny geologii i paleontologii. Przez trzydzieści lat kierował wielką firmą górniczą i hutniczą „Camambault", która w chwili powołania go na stanowisko dyrektora generalnego (w 1888 r.) znajdowała się na granicy bankructwa, a w chwili jego odejścia (w 1918 r.) była jednym z najpotężniejszych koncernów, znanych z wysokiego poziomu kadr ad-ministracyjnych, technicznych i naukowych.

Zdaniem Fayola, źródła sukcesów kierowanego przez niego przedsiębiorstwa tkwiły przede wszystkim w konsekwentnym i systematycznym stosowaniu szeregu prostych, lecz jednocześnie efektywnych zasad, których liczba nie musi być

wcale ograniczona. Największą wagę przywiązywał do czternastu wypracowanych przez siebie zasad na podstawie badań i doświadczeń. Oto one, przedstawione w dużym skrócie:

1. ***Podział pracy***, który dzięki specjalizacji czynności i rozgraniczeniu funkcji umożliwia osiągnięcie większej i lepszej produkcji.

2. ***Autorytet***, powiązany z poczuciem odpowiedzialności, przy czym Fayol zwrócił uwagę na dwa rodzaje autorytetu: autorytet *formalny*, czyli zinstytucjonalizowane uprawnienie do podejmowania decyzji i wydawania poleceń (związany ze stanowiskiem kierownika) oraz „autorytet *osobisty*, płynący z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, wartości moralnej, umiejętności kierowania, położonych zasług itd.".

3. ***Dyscyplina***, czyli „posłuszeństwo, pilność, pracowitość, odpowiedni sposób bycia i zewnętrzne oznaki uszanowania, przestrzegane - zgodnie z warunkami umowy - w stosunkach między przedsiębiorcą a jego pracownikami".

4. ***Jedność rozkazodawstwa***, zgodnie z którą każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego.

5. ***Jednolitość kierownictwa***, postulująca, by w każdym zespole był tylko jeden kierownik i jeden plan realizowany przez wszystkich.

6. ***Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu***, z zastrzeżeniem, że: „Trzeba jednak szukać możliwości pogodzenia tych dwóch interesów, które są wprawdzie różne, jednak równie godne poszanowania".

7. ***Wynagrodzenie***, które powinno być sprawiedliwe i jednocześnie zadowalające dla pracownika i pracodawcy, zadowalające, czyli nagradzające celowe wysiłki i zachęcające personel do wydajnej pracy, ale nie przesadnie wysokie.

8. ***Centralizacja***, konieczna i ograniczona zarazem. „Kwestia centralizacji lub decentralizacji jest sprawą umiaru, sprawą znalezienia rozwiązania, które byłoby najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa. Stopień centralizacji powinien być zmienny, zależnie od potrzeb".

9. ***Hierarchia***, czyli takie uporządkowanie struktury organizacyjnej, które ustala stosunki nadrzędności i podporządkowania, a mówiąc inaczej - wprowadza podział na przełożonych i podwładnych oraz określa tzw. *drogę służbową*. Rozumiemy przez nią ściśle wyznaczoną kolejność komunikowania się „w pionie". Stosowanie drogi służbowej jest, zdaniem Fayola, niezbędne do zapewnienia jedności rozkazodawstwa. Niestety często się wiąże z długim czasem załatwiania spraw. Czas ten jednak można skrócić, stosując tzw. *kładkę, ścieżkę, pomost Fayola*. Polega to na bezpośrednim, „poziomym", komunikowaniu się upoważnionych do tego pracowników różnych komórek organizacyjnych.

wizję idealnej organizacji egalitarnego społeczeństwa (utopijny socjalizm), w którym miała obowiązywać społeczna własność środków produkcji i „komunistyczna" organizacja pracy oraz podział jej wyników (zysków) według zasady: „każdy według swoich możliwości, każdemu według jego zasług".

Obecnie dokonamy pewnego historycznego przeskoku do drugiej połowy wieku XVIII, czyli do okresu oświecenia, gdyż w tym właśnie czasie występują gwałtowne zmiany cywilizacyjne, polityczne i ustrojowe, torujące drogę postępowi zarówno - jakbyśmy dziś powiedzieli - technicznemu, jak i technologicznemu. Poszczególne elementy feudalnej struktury społecznej i ekonomicznej ulegały rozpadowi, a na ich miejsce w szybkim tempie wkraczały kapitalistyczne formy życia gospodarczego i społecznego.

Jednym z ważkich aspektów tego procesu był wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą, głównie robotników. Następowały szybkie przekształcenia rzemiosła, najpierw w system manufaktury, a następnie przemysłowy. Wielkie zapotrzebowanie na siłę roboczą wpłynęło na walkę o wyzwolenie chłopów spod zależności feudalnej i stanowiło jedną z ważnych przyczyn rewolucji francuskiej w roku 1789.

Procesy te spowodowały z jednej strony wyzwolenie chłopów z feudalnej zależności od pana feudalnego, a z drugiej - wpłynęły na jeszcze większe nierówności społeczne właściwe wczesnemu kapitalizmowi, wynikające z nowych warunków politycznych i kulturowych tego okresu. To właśnie problemem tych wręcz monstrualnych nierówności społecznych i dość skomplikowaną sytuacją robotników zafascynowali się niektórzy myśliciele tego okresu, tzw. reformatorzy społeczni, a zwłaszcza liczni już wówczas socjaliści utopijni. To ich dorobek naukowy odegrał ważną rolę w narodzinach socjologii, od której już wówczas oczekiwano pomocy w reformowaniu państwa i społeczeństwa.

Myślimy, że dla przykładu będzie dobrze przedstawić jednego z najwybitniejszych francuskich socjalistów utopijnych, którym był **Claude Henri Saint–Simon** (1760-1825).

Ogólnie biorąc jego głównym zamierzeniem była przebudowa wczesnokapitalistycznego społeczeństwa, a w realizacji tego celu odczuwał duży niedosyt teoretycznych podstaw swoich reformatorskich zamierzeń. Dlatego spodziewał się, że najbardziej mu w tym pomocna będzie od dawna już kiełkująca *„specjalna nauka o społeczeństwie"*, którą nazwał *fizjologią społeczną*. Za przedmiot jej badań uznał społeczeństwo, które jego zdaniem stanowi swoistą całość rządzącą się własnymi prawami. Według tej koncepcji społeczeństwo składa się - podobnie jak maszyna - z różnych jednostek (części), przyczyniających się do jej funkcjonowania jako całości. Byt i jakość społeczeństwa - zdaniem Saint–Simona - w przeważającej mierze zależą od spełnienia *ról - funkcji* powierzonych jednostkom.

W tym miejscu zaznaczmy, że ta koncepcja, znana w nieco innej postaci w starożytnej myśli greckiej, posiada - jak to później zobaczymy - wiele analogii z modnym dziś w socjologii i teorii organizacji *systemowym* sposobem analizowania społeczeństwa jako całości, jak też poszczególnych jego elementów.

Odwołanie się Saint–Simona do analogii w funkcjonowaniu społeczeństwa do maszyny nie było przypadkowe, gdyż społeczne skutki rozpoczynającej się wówczas industrializacji, nie tylko we Francji, ale także w krajach ościennych, odcisnęły mocne piętno na jego socjologiczną wyobraźnię. Dowodzi tego jego teoria „społeczeństwa przemysłowego", a przede wszystkim samo wprowadzenie tego terminu do słownika nauk społecznych[1].

I jeszcze jedna ciekawostka odnośnie sprawowania władzy w „społeczeństwie przemysłowym": Saint–Simon uważał, że powinno się ją oddać w ręce uczonych czy też organizatorów produkcji.

Tak oto doszliśmy do narodzin socjologii we współczesnym tego słowa znaczeniu. Jej twórcą i ojcem chrzestnym - jak już wspomniano na wstępie - jest francuski uczony **August Comte** (1798-1857), który pierwszy nazwał tę dyscyplinę nauki społecznej **socjologią**. Ale nie tylko to jest ważne. W tym przypadku ważniejsze jest to, że oprócz nadania jej nowej nazwy (zaakceptowanej dość szybko przez ogół badaczy), przede wszystkim sformułował i nakreślił przedmiot jej badań oraz zaproponował jej metodologię badawczą. W ten sposób zostały spełnione warunki funkcjonowania socjologii jako odrębnej dyscypliny naukowej.

Ponieważ do teorii organizacji i zarządzania, która rozpoczęła swoją karierę naukową na przełomie wieków XIX i XX, wkroczyła niemal równocześnie z socjologią psychologia społeczna, dlatego będzie celowe poświęcenie tej ostatniej choć kilku uwag, gdyż jak dalej zobaczymy, spełnia ona nie mniej ważną rolę w teorii organizacji i zarządzania niż socjologia.

Pracownikiem–robotnikiem i jego problemami zajmowała się nie tylko socjologia, ale także intensywnie, od samego początku (rewolucja przemysłowa, ostatnie 30 lat wieku XIX), tą problematyką zajmowała się medycyna, w tym przede wszystkim psychologia przemysłowa. Warto wspomnieć, że już w wieku XVI (1567) ukazało się dzieło–monografia lekarza Paracelsusa pt. „Choroba górnicza i inne schorzenia górników", ale za najważniejszy jakby podręcznik z tego zakresu, należy uznać pracę Bernardina Romazziniego (1633-1714) pt. „Choroby

[1] Współczesne określenia, to: „społeczeństwo organizacyjne" (Presthus), „społeczeństwo aktywne" (Etzioni), „społeczeństwo merytokratyczne" (Young), „społeczeństwo obfitości" (Galbraith), „społeczeństwo programujące" (Touraine), „społeczeństwo postkapitalistyczne" (Dahrendorf), „społeczeństwo technologiczne" (Ellul), „społeczeństwo ery technotronicznej" (Brzeziński), „społeczeństwo unaukowione" (Schlesky), „społeczeństwo poprzemysłowe" (Bell), „państwo korporacyjne" (Burns) itp.

kupców". Na dobrą sprawę socjologia i psychologia przemysłowa mogłyby znaleźć swego przedstawiciela już w XVI stuleciu w osobie Jana Huarta, a jego rozważania na temat stosunków pracy można by określić zalążkiem współczesnego poradnictwa zawodowego. Tym zagadnieniom były także poświęcone badania procesów pracy, ruchów, zmęczenia, prowadzone w wieku XVIII przez fizjologów Coulomba i Mareya. Problematyką tą zajmowało się jeszcze wielu innych badaczy.

Powszechnie uważa się, że powstanie nowoczesnej psychologii i socjologii organizacji, a zwłaszcza socjologii i psychologii przemysłu, było ściśle związane z wyodrębnieniem się i usamodzielnieniem tych dyscyplin naukowych. Jeśli chodzi o socjologię, to fakt ten jest związany z jej twórcą - A. Comtem - oraz sprecyzowaniem zakresu przedmiotu i metodologii tej dyscypliny. Natomiast jeśli chodzi o psychologię, to fakt ten należy przypisać Wilhelmowi Wundtowi, który w roku 1879 na Uniwersytecie w Lipsku zorganizował pierwsze w świecie laboratorium do naukowego badania zachowań ludzkich. W ten sposób psychologia ogólna stała się nauką doświadczalną i mogła zostać wykorzystana w procesach pracy i organizacji. Powstanie zatem i rozwój psychologii doświadczalnej, stworzyło możliwości wykorzystania tej dyscypliny naukowej do badania procesów pracy ludzkiej, a więc do rozwoju teorii i praktyki organizacji i zarządzania.

Trzeba jednak powiedzieć, że faktycznie, to dopiero na początku naszego wieku (a właściwie w latach dwudziestych) zaczęto stosować psychologię doświadczalną (socjologię zresztą też) do procesów pracy ludzkiej.

2. ORGANIZACJA JEJ STRUKTURA I OTOCZENIE

2.1. Organizacja

Zacznijmy znów od wyjaśnienia podstawowych pojęć, którymi będziemy się posługiwać w tej części wykładów.

Tak się składa, że całe nasze świadome życie jest związane z jakąś organizacją od urodzenia (szpital, izba porodowa - lekarz, akuszerka) do śmierci (szpital, kościół, organizacja pogrzebu itd.)

Właściwie, to poza snem, jesteśmy przez cały czas zorganizowani (w rodzinie, przedszkolu, szkole, wśród rówieśników, w różnych stowarzyszeniach i klubach sportowych, społecznych, towarzyskich, w pracy zawodowej itp.). Tak wygląda ten proces ontogenetycznie. Jeśli zaś spojrzymy na naszą filogenezę, sprawa przedstawia się niemal identycznie - dzika orda, rodzina, ród, plemię, wspólnota pierwotna, społeczeństwo, państwo, naród itd. Wszystko to organizacje, w których panował absolutny ład i porządek organizacyjny we wszystkich aspektach życia i pracy człowieka. Czy było to zbieractwo, czy polowanie, obrona przed wrogimi plemionami, czy inne przejawy życia, wszędzie panował rygorystyczny porządek i ścisły podział ról i obowiązków między kobietami i mężczyznami, między starszyzną a dziećmi i młodzieżą. Każdy znał - jakbyśmy dziś powiedzieli - swoje miejsce w szyku. Kobiety zajmowały się karmieniem, zbieractwem i pilnowaniem ogniska domowego, mężczyźni zaś: polowaniem, obroną przed wrogiem zewnętrznym, przygotowywaniem warunków bytowych rodziny, rodu itp. Starszyzna zajmowała się rządzeniem i wymierzaniem sprawiedliwości - rozstrzyganiem sporów i konfliktów.

Tak przez całe wieki i tysiąclecia społeczność ludzka żyła i rozwijała się zawsze w ramach jakiejś organizacji - aż do naszych czasów - i tak też będzie w dającej się przewidzieć przyszłości.

Z tego, co dotąd powiedzieliśmy, można skonstatować, że terminem „organizacja" będziemy się posługiwać w co najmniej dwóch znaczeniach:

– w pierwszym, pojęcie „organizacja" będzie oznaczać instytucję lub jakąś grupę funkcjonalną: szkołę, Kościół, przedsiębiorstwo, szpital, drużynę sportową, organizację młodzieżową lub charytatywną, partię polityczną, różne stowarzyszenia itp.;

– w drugim, pojęcie to się odnosi do *procesu organizowania* (jako pewna czynność, działanie), czyli do sposobu ułożenia i przydziału zadań członkom organizacji dla sprawnego osiągnięcia podstawowych celów organizacji (instytucji).

Tak więc przez termin „organizowanie" - w najszerszym tego słowa znaczeniu - będziemy pojmować proces dostosowywania struktury organizacji do jej podstawowych celów, zasobów i *otoczenia.*

„Strukturę organizacyjną" zaś, można by zdefiniować jako *„układ i wzajemne zależności* między częściami składowymi tejże organizacji, instytucji czy systemu".

Organizacja - jako pojęcie dość wieloznaczne - jest definiowane na wiele sposobów. Trudno byłoby nawet zliczyć wszystkie definicje na ten temat, zresztą - w czasie studiowania literatury przedmiotu - łatwo się o tym przekonamy.

Chcielibyśmy tylko dla przykładu - ze względu na osobisty szacunek do profesora T. Kotarbińskiego, autora „Traktatu o dobrej robocie", twórcy prakseologii - podać w niewielkim skrócie jego propozycję definicji pojęcia „organizacja". Brzmi ona następująco: *„Przez organizację [...] rozumiemy [...] w ogóle taką całość, której [...] składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości".*

T. Kotarbiński przez organizację, zależnie od kontekstu, rozumiał bądź czynność organizowania, bądź osiągnięty na skutek tego działania (albo nawet na drodze samorzutnego kształtowania się) ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt zorganizowany.

W dalszych rozważaniach nad organizacją będziemy to pojęcie odnosić do tych rzeczy zorganizowanych, w których zarówno podmiotem, jak i przedmiotem organizowania jest człowiek. Organizację będziemy więc rozumieć jako *[...] system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwu, lub więcej ludzi".*

W socjologii, a także w ogólnej teorii organizacji i zarządzania, pojęcia „organizacja" i „instytucja" są bardzo różnie pojmowane przez poszczególnych autorów. Część przypisuje im różne konotacje, ale większość traktuje te pojęcia zamiennie. Przytoczymy też, dla przykładu, definicję pojęcia „instytucja" jednego z uczniów T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego, najwybitniejszego - po Karolu Adamieckim - teoretyka teorii organizacji i zarządzania.

„Rzeczy zorganizowane złożone z ludzi połączonych jakąś „wiązką" wspólnych celów wraz z zasobami, których ludzie ci używają w swym działaniu, nazywamy instytucjami".

Jeszcze wcześniej, w swych pisanych po angielsku pracach z teorii kultury, posługiwał się bardzo podobnie ujętym terminem „instytucja", znany w świecie socjolog - nasz rodak - B. Malinowski. Stwierdził on, iż instytucje są to *„grupy ludzi zjednoczone we wspólnym dążeniu, posiadające wyposażenie materialne, stosujące się do przepisów swej tradycji czy ugody i dające swój wkład w działanie kultury jako całości".*

Można przytoczyć jeszcze jedną jego propozycję zdefiniowania organizacji--instytucji, w której stwierdził, że *„instytucję możemy zdefiniować jako grupę*

ludzi zjednoczonych dla dokonania prostych czy złożonych czynności, posiadającą zawsze zasoby materialne i wyposażenie techniczne, zorganizowaną zgodnie z określonym przepisem prawnym i zwyczajowym, ujętymi jako mit, legenda, prawo, zasada oraz ćwiczoną i przygotowaną do spełnienia stojących przed nią działań".

W każdej z zaproponowanych definicyj organizacji–instytucji jest zawarty element sposobów realizacji jej celów, czyli sposoby zabezpieczenia - zorganizowania osiągnięcia tych celów, tzn. takie optymalne pokierowanie organizacją, aby osiągnęła najlepsze zaprogramowane efekty dla spełnienia swojej *misji - celu.*

2.2. Struktura organizacyjna

Samo słowo „organizacja" wywodzi się z greckiego *„organizo"*, co w przybliżeniu oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. Są nimi różnego rodzaju instytucje, jako *wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów.* Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o *strukturze organizacji*, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako wspólna całość, jako *system.* Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Czynią to dla zapewnienia realizacji założonych celów, zadań i funkcji. Czyli synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest *struktura organizacyjna.* Termin „struktura" pochodzi od łacińskiego *„structura"* i oznacza budowę, rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu), bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy. Zgodnie z tym określeniem istota struktury sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ, system.

Struktura organizacyjna w swoich założeniach pełni istotne funkcje regulacyjne, kształtujące szeroko pojęty ład wewnątrzorganizacyjny. Z jednej strony, określa miejsce każdego uczestnika systemu, z drugiej zaś, pożądane sposoby zachowania indywidualnego i zespołowego. Pierwszy z tych aspektów regulacyjnej funkcji struktury można nazwać *strukturalizacją (porządkowaniem) elementów,* drugi natomiast *strukturalizacją działań.*

Ludzie nie tylko tworzą organizacje, ale sami są ich tworzywem. *Powiązane ze sobą jednostki i grupy, wspólnie realizujące określone cele i zadania, są społecznym podsystemem organizacji.* Uczestnicy, zajmujący różne pozycje w strukturze formalnej, zwykle posługują się różnymi urządzeniami technicznymi i technikami (technologiami, procedurami) działania. *Struktura formalna, maszyny, urządzenia i techniki działania, składają się na techniczny podsystem organizacji.* Niemal wszystkie współczesne organizacje (produkujące, uczące, leczące, obron-

ne, administracyjne itp.) są zatem *złożonymi systemami społeczno–technicznymi*, czyli tworzą określone struktury organizacyjne.

Tak więc strukturą jakiejś całości nazywamy zbiór stosunków między elementami rozpatrywany z określonego względu. Struktura organizacyjna dotyczy zbioru stosunków organizacyjnych, czyli takich, które mają znaczenie z punktu widzenia realizacji określonego celu (lub celów) i których wyrazem są określone więzi organizacyjne. Elementami struktury organizacyjnej są zasoby ludzkie i rzeczowe organizacji.

Każdy typ struktury organizacyjnej wymaga odpowiednich cech osobowościowo–kwalifikacyjnych ludzi, którzy będą działać w jej ramach. Chodzi przy tym zarówno o to, aby ludzie byli w stanie podołać wymaganiom struktury, jak i o to, by dobrze się w niej czuli.

Każda organizacja ma swoją wewnętrzną strukturę i składa się z różnych powiązań i zależności, połączenie zaś wewnętrzne tych składników struktury organizacyjnej i więzi je łączące, określają właśnie strukturę danej organizacji. Można by w tym miejscu stwierdzić, że najważniejszym składnikiem struktury organizacyjnej są pojedyncze stanowiska pracy, a łączące je wzajemne zależności stanowią o więziach grupy i organizacji.

Więzi, które wyrażają stosunki między poszczególnymi stanowiskami pracy a komórkami organizacyjnymi, można podzielić na:

– *więzi służbowe*, łączące kierowników różnych szczebli zarządzania z ich podwładnymi;

– *więzi technologiczne*, łączące stanowiska pracy uczestniczące w jakimś procesie wytwarzania i realizujące poszczególne jego fazy;

– *więzi funkcjonalne*, łączące stanowiska i grupy stanowisk (komórki, działy, piony) realizujące równolegle różne funkcje niezbędne do sprawnego działania całej organizacji (np. funkcje: produkcyjną, handlową, finansową, personalną);

– *więzi informacyjne*, polegające na przekazywaniu sobie informacji niezbędnych do realizacji zadań i podejmowania decyzji.

W każdej organizacji występują z reguły wszystkie typy powiązań. Warto zauważyć, że więzi informacyjne i funkcjonalne są wtórne względem więzi służbowych (hierarchicznych) i technicznych (specjalizacyjnych). Pierwsze dwa rodzaje więzi mają zatem decydujące znaczenie dla kształtowania się stosunków organizacyjnych.

Prekursorzy dziedziny zarządzania próbowali znaleźć „jedyny najlepszy" czy „uniwersalny" sposób projektowania organizacji. Dążyli do ustalenia zbioru zasad, które by prowadziły do struktury sprawnej i skutecznej w każdej sytuacji. Oparte to było na milczącym założeniu, że na strukturę organizacyjną nie wywie-

ra wpływu ani otoczenie organizacji, ani jej strategia, że poprawna struktura przyniesie powodzenie niezależnie od warunków zewnętrznych i celów wewnętrznych.

Dziś autorzy zrezygnowali z „jedynego najlepszego sposobu", na rzecz podejścia sytuacyjnego. Wskazują, że istnieje silna współzależność między organizacją a jej otoczeniem, i że odmienne sytuacje wymagają odmiennych struktur. Kierownicy muszą zatem rozpoznawać czynniki wpływające na ich organizację tak, aby móc ją odpowiednio zaprojektować.

Socjolog Max Weber oraz autorzy z dziedziny zarządzania - Frederick Taylor i Henri Fayol - byli głównymi twórcami, tzw. klasycznego poglądu na projekty organizacji. Uważali oni, że w najsprawniejszych i najskuteczniejszych organizacjach istnieje struktura hierarchiczna, oparta na zalegalizowanej władzy formalnej. (Weber nazwał organizację z taką strukturą *biurokracją).* Działaniami członków organizacji kierowało poczucie obowiązku wobec niej oraz zbiór racjonalnych przepisów i reguł. Według Webera, taką organizację w pełnym rozwoju charakteryzowała: specjalizacja zadań, nominacje według kompetencji, możliwości awansu jej członków, rutynizacja czynności i racjonalny bezosobowy klimat.

Autor wydanej w roku 1938 książki o funkcjach kierowniczych, Chester Barnard, wybitny przemysłowiec praktyk i teoretyk, traktował już organizację jako system skooperowanej działalności. Jest to świadomy, przemyślany i celowy typ współpracy między ludźmi. Podstawowe elementy organizacji to porozumiewanie się, wola wniesienia wkładu oraz wspólny cel. Istnienie tych elementów jest konieczne przy powstawaniu organizacji. Aby organizacja mogła kontynuować swoje istnienie, konieczne są również efekty w osiąganiu wspólnego celu oraz sprawność w zaspokajaniu indywidualnych motywów udziałowców. Przyjmując te elementy jako dane, istotę organizacji sprowadzał do podejmowania decyzji - decyzji uczestnictwa, wyboru celów i alternatywnych środków - oraz koordynacji różnych czynników, które razem stanowią szerszy system kooperujący.

Pod silnym wpływem Bernarda był inny amerykański badacz - Herbert Simon - który przyjął decyzję jako centralną oś analizy organizacyjnej. Jest on autorem napisanej wspólnie z Jamesem Marchem książki pt. „Teoria organizacji", w której cała problematyka psychosocjologiczna organizacji jest rozpatrywana z punktu widzenia procesu decyzyjnego - indywidualnego czy grupowego. Autorzy reprezentując nowoczesny sposób myślenia w tych sprawach, za najdonioślejsze decyzje uznali decyzje na wejściu i wyjściu systemu - jaki stanowi organizacja - oraz decyzje o zachowaniu, uczestnictwie między wejściem a wyjściem z organizacji. W związku z tym problemy biurokracji, motywacji, identyfikacji, konfliktów i zmian są następstwem rozpatrywania procesu decyzyjnego w organizacji. Kon-

cepcje te, zrodzone w końcu lat pięćdziesiątych, nadal się liczą jako wizytówka współczesnego myślenia w sprawach organizacji, a w ślady tego duetu poszło już wielu młodszych badaczy, dla których badanie decyzji w organizacjach jest pierwszoplanowym przedsięwzięciem badawczym.

Wszystkie organizacje są jednocześnie systemami sztucznymi i naturalnymi. Są tworami sztucznymi, gdyż ludzie konstruują je świadomie do realizacji mniej lub bardziej konkretnie określonych celów i misji. Podstawowe cele formalne są zawarte w aktach o utworzeniu organizacji (aktach erekcyjnych) lub statutach - specyficznych organizacyjnych konstytucjach. Misje możemy także odnaleźć w wymienionych dokumentach. Zwykle się je formułuje jednak oddzielnie, w postaci tzw. *credo* firmy. *Misja* określa trwałe dążenie organizacji, pożądane stany, na które są lub powinny być zorientowane działania podejmowane przez jej uczestników. Formułujemy ją odpowiadając głównie na pytania:

– po co organizacja istnieje?
– do czego ma dążyć?
– co ma osiągnąć?
– czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać?
– jakie jest jej społeczne przeznaczenie, posłannictwo?

Ta *systemowa teoria organizacji* obejmuje, zdaniem Koźmińskiego, „analizę organizacji jako systemu społecznego złożonego z różnych elementów, takich jak: role społeczne, cele, wartości, układy informacyjno–decyzyjne, a także techniki i metody zarządzania nawiązujące do całościowego, systemowego modelu organizacji".

Cele, struktura, ludzie i technika, to główne składniki każdej organizacji. Wszystkie są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Ludzie formułując cele organizacji muszą się im podporządkować. By je osiągnąć tworzą podsystem techniczny, który z kolei w znacznym stopniu określa ich organizacyjne zachowania i cele.

Każdy z tych składników sam jest zbiorem mniej lub bardziej uporządkowanych elementów. *Cele organizacji to z reguły „wiązki wartości" (produkcyjnych, ekonomicznych, społecznych) przez nią realizowanych i odnoszących się do jej trwania i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem.* Przybierają postać zamierzeń o różnym horyzoncie czasowym i różnej konkretności. Cele te są współzależne i tworzą specyficzny podukład systemu organizacyjnego. Podobnie rzecz się ma z pozostałymi czynnikami. Z racji specyfiki i powiązań elementów, bywają wyróżniane jako odrębne podsystemy organizacji.

2.3. Otoczenie

W tym miejscu wyjaśnijmy jeszcze jedno zagadnienie związane ze strukturą organizacyjną, a mianowicie: czym jest wspomniane wcześniej *otoczenie* i jego relacje z organizacją.

Organizacja nie może istnieć, a tym bardziej funkcjonować w próżni. Zawsze istnieje i działa w jakimś środowisku, jest ściśle zespolona z *otoczeniem* i tylko dzięki temu związkowi może trwać i się rozwijać.

Z otoczenia bowiem czerpie zasoby (ludzi, surowce, urządzenia, informację, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom. *Organizacja jest więc systemem otwartym.* Otoczenie zawsze wywiera wpływ na jej funkcjonowanie i odwrotnie.

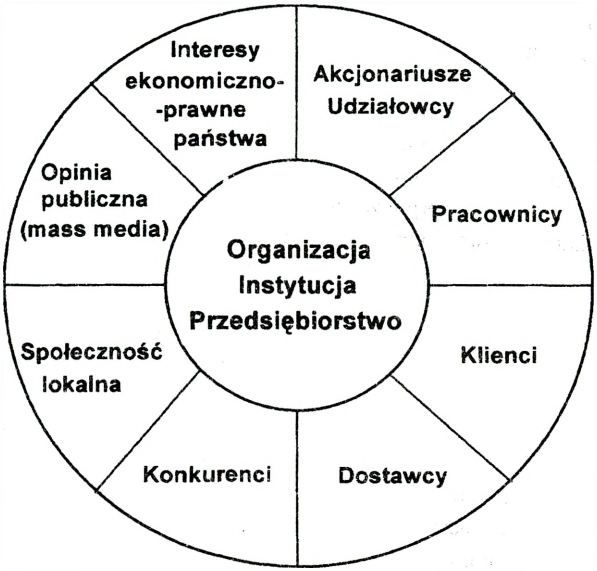
Zmiany w otoczeniu (otoczeniach) są dla organizacji szansami lub zagrożeniami, mogą ułatwić jej rozwój lub zagrozić jej trwaniu. Organizacje więc muszą je nieustannie obserwować i adekwatnie na nie odpowiadać. Muszą być *systemami adaptującymi się.*

Adaptacja do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej *niepewności.* Im bardziej otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany; im jest bardziej dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować.

Czym jest zatem otoczenie w stosunku do organizacji i jak powinny wyglądać prawidłowe relacje i sprzężenia zwrotne między organizacją a otoczeniem. Krótko mówiąc - za R.A. Webberem - *„otoczenie to suma czynników, które wpływają lub mogą wpływać na jakikolwiek aspekt funkcjonowania organizacji (instytucji), na jej cele, wielkość, strukturę, wyniki i metody działania".*

Niezwykle ważną sprawą w procesie zarządzania jest więc umiejętność realistycznej oceny i prawidłowego przewidywania zjawisk zachodzących w otoczeniu. Jest ono podstawową determinantą strategii prawidłowego, efektywnego zarządzania organizacją–instytucją.

Jak te relacje, czy też sprzężenia zwrotne: organizacja – otoczenie, można przedstawić graficznie, ilustruje poniższy rysunek.



Sprzężenia zwrotne pomiędzy organizacją a jej otoczeniem

Jak napisał T. Pszczołowski w „Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji", **otoczeniem** w ujęciu cybernetycznym jest *„[...] to, z czego wyodrębniony został dany system (układ względnie odosobniony), co ma na niego wpływ poprzez wejścia i na co on ma wpływ poprzez wyjścia"*.

Należy podkreślić, że te wzajemne relacje i sprzężenia zwrotne między organizacją a otoczeniem posiadają wielostronny charakter, a to dlatego, że mamy do czynienia z dużą rozmaitością typów zarówno organizacji, jak i otoczenia. Podzielmy je z grubsza na dwa rodzaje: otoczenie ogólne i otoczenie szczegółowe.

Otoczenie ogólne tworzy warunki czasowo–przestrzenne, w jakich dana instytucja funkcjonuje. W jego ramach można wyróżnić otoczenia: ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, ekologiczne, polityczne i kulturowe. Otoczenie ogólne jest wspólne dla określonej klasy instytucji na danym obszarze terytorialnym. Chodzi tu o rozmaite procesy i zjawiska wywierające wpływ na sposób funkcjonowania danej instytucji. Są nimi: przepisy prawa ogólnie obowiązującego na danym terenie, system ekonomiczno–finansowy, normy i wartości kulturowe, ogólny poziom rozwoju techniki i dostępność technologii na danym obszarze itp.

Otoczeniem szczegółowym są natomiast wszelkie instytucje i jednostki, z jakimi dana organizacja–instytucja wchodzi w interakcje podczas swojego funkcjonowania. Są to:

– szeroko rozumiani dostawcy zasobów niezbędnych do funkcjonowania instytucji, czyli szkoły, urzędy pośrednictwa pracy, które dostarczają pracowników; fabryki, przedsiębiorstwa dostarczające zasobów materialnych, czyli surowców i środków technicznych; instytucje zaopatrzeniowe - sklepy, hurtownie itp.; instytucje finansowe, czyli banki, instytucje dotujące i sponsorujące;

– odbiorcy produktów i usług instytucji, czyli klienci;

– konkurenci, czyli instytucje oferujące takie same lub podobne produkty, lub usługi na tym samym rynku;

– instytucje kontrolujące działalność danej organizacji, takie jak: urzędy skarbowe, urzędy celne, centralne lub terenowe władze administracyjne itp.;

– instytucje kontrolowane przez daną instytucję z tytułu zależności organizacyjnej lub z tytułu ustawowego prawa do kontroli (np. prawo stacji sanitarno–epidemiologicznej, prawo inspektora pracy, NIK).

Tak w wielkim skrócie przedstawiają się relacje i sprzężenia zwrotne między organizacją (instytucją) a otoczeniem w ich wieloaspektowości, spośród których omówiliśmy tylko najważniejsze.

3. TEORIA ZARZĄDZANIA – KIEROWANIA

3.1. Zarządzanie – kierowanie

Na wstępie wyjaśnijmy, że pojęcia „kierowanie"–„zarządzanie", tak jak „organizacja"–„instytucja" interpretowane są różnie. Większość autorów traktuje je zamiennie, pozostali natomiast każdemu z tych pojęć nadają odmienne znaczenie.

W świadomości społecznej funkcjonują obok siebie takie pojęcia, jak: „sterowanie", „rządzenie", „zarządzanie", „kierowanie", „administrowanie", „przywództwo" czy „dowodzenie". Posługujący się tymi terminami intuicyjnie wyczuwają pewne różnice między nimi, choć nie potrafią je w sposób jasny wyszczególnić.

Analiza treści i zakresu przytoczonych wyżej pojęć pozwala na stwierdzenie, że najbardziej uniwersalnym pojęciem jest „sterowanie". Należy je rozumieć jako: *„[...] wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu utrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane".*

Z definicji sterowania wynika, iż charakterystycznymi cechami tego procesu są:

– zachowania celowe obiektu sterującego;

– regulacyjny charakter oddziaływań obiektu sterującego, polegający na usuwaniu odchyleń parametrów osiąganych od pożądanych.

W literaturze przedmiotu, czyli w teorii naukowego zarządzania, będziemy spotykać różne ujęcia. Na nasz zaś użytek, ponieważ zajmujemy się bardziej aspektami społecznymi, ludzkimi, socjologią organizacji i zarządzania, proponujemy pojęcie „kierowanie" zarezerwować do procesów kierowania ludźmi (zespołami, załogami), a pojęcie „zarządzanie" do procesów zarządzania rzeczami, czyii zasobami materialnymi (majątkiem trwałym, środkami, terenami itd.).

Skąd się to wywodzi i jaką ma genezę?

Język angielski nie odróżnia pojęć „zarządzanie" i „kierowanie", które w nim występują pod wspólną nazwą „management", natomiast słowo „leadership", tłumaczone na język polski jako „przywództwo", oznacza kierowanie (przewodzenie) ludźmi poza organizacją, np. w społeczeństwie, w grupie koleżeńskiej lub w grupach nieformalnych istniejących w organizacjach.

Proponujemy odróżniać pojęcie „kierowanie" ludźmi w organizacji zarówno od pojęcia „zarządzanie", jak i terminu „przywództwo", i traktować je jako dwa odrębne pojęcia. Zarządzanie - jak już powiedzieliśmy - odnosi się do rzeczy, sytuacji, procesów, a kierowanie - do ludzi. Zarządza się maszynami, kapitałem, technologią produkcji, organizacją; ludźmi zaś się kieruje, a nie zarządza. Zarzą-

dzanie oznacza działanie w celu uzyskania optymalnych efektów ekonomicznych z dysponowanych zasobów, w tym także ludzkich, kierowanie zaś oznacza powodowanie zachowania innych ludzi. Kierowanie więc jest to relacja międzyludzka (interpersonalna); zarządzanie zaś, chociaż pośrednio także kształtuje losy ludzi, nie jest jednak stosunkiem międzyludzkim. Od przywództwa kierowanie różni się stopniem sformalizowania. W przewodzeniu przeważają oddziaływania nieformalne i cechy osobiste przywódcy; w kierowaniu zaś przeważają środki formalne.

Jak z tego widać, ponieważ organizacja i zarządzanie jest wiedzą interdyscyplinarną, stąd różne ujęcia pojęć i terminów, którymi posługują się poszczególni przedstawiciele tej gałęzi wiedzy, najczęściej w zależności od tego, jaką specjalizację reprezentują, czy technikę, ekonomię, humanistykę, czy po prostu teorię organizacji i zarządzania.

Spróbujmy teraz rozszyfrować czym właściwie jest zarządzanie (kierowanie). W literaturze można znaleźć różne definicje. Dobrze będzie dla uproszczenia sprawy podać jakąś jedną, najbardziej reprezentatywną. Wydaje się, że taką najbardziej uniwersalistyczną definicją jest definicja F.E. Katza i J.E. Rozenzweiga, która dość wszechstronnie, a jednocześnie w sposób skondensowany ujmuje problem i w ten sposób stwarza możliwość lepszego zrozumienia skomplikowanych mechanizmów związanych z procesem zarządzania–kierowania. Brzmi ona następująco:

„Zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania". (Chodzi tu rzecz jasna o cele).

Czyli innymi słowy, zarządzanie polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu zależności między elementami systemu organizacyjnego. Sprawne zarządzanie, które zapewnia nie tylko skuteczność, ale i ekonomiczność realizacji celów organizacyjnych, próbuje się czasem także interpretować w kategoriach teorii „równowagi organizacyjnej". Polega ono mianowicie na utrzymaniu równowagi między instytucją a jej otoczeniem oraz między wszystkimi elementami jej systemu organizacyjnego. Utrzymywanie równowagi wewnętrznej polega na takim dopasowaniu różnych elementów organizacji, która zapewnia ich harmonijne współdziałanie, a tym samym efektywne funkcjonowanie instytucji.

Na samym początku powiedzieliśmy, że na proces zarządzania (kierowania) składają się czynności, które można pogrupować na kilka podstawowych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania (tak to ujmuje teoria organizacji i zarządzania od przełomu wieków XIX i XX, ale także współcześnie).

W procesie zarządzania biorą udział podmiot i przedmiot zarządzania. Podmiotem zarządzania jest zawsze osoba (lub grupa osób) pełniąca faktycznie rolę przywódczą w stosunku do zespołu. Przedmiotem zarządzania są natomiast ludzie lub zasoby materialne, na które oddziałuje zarządzający w pewien określony sposób. W organizacjach sformalizowanych ten sposób jest najczęściej realizowany według wcześniej ustalonej procedury.

Analiza cykli organizacyjnych prowadzi do wniosku, że każde działanie zorganizowane winno się składać z kolejno uszeregowanych w czasie czynności, z których każda ma do spełnienia oryginalne zadanie. W działaniu zorganizowanym można wyróżnić preparację, realizację oraz ocenę stopnia osiągnięcia zamierzonego celu.

W przypadku działalności zarządczej można więc mówić o:

– preparacji zarządzania;
– realizacji zarządzania;
– ocenie zarządzania.

W literaturze przedmiotu jest szeroko rozpowszechniony podział czynności zarządczych na następujące funkcje:

– planowanie;
– organizowanie;
– motywowanie;
– kontrolowanie.

Czym więc jest **planowanie**? Plany wyznaczają cele organizacji i określają najlepszy sposób ich osiągnięcia. A zatem pierwszym krokiem w planowaniu jest wybór celów organizacji. Następnie określa się cele jednostek i komórek organizacji, jej filii, wydziałów, oddziałów itp. Po ustaleniu celów opracowuje się usystematyzowane programy ich realizacji. Oczywiście, przy wyborze celów i opracowywaniu programów kierownik rozważa ich realność, a także czy będą one do przyjęcia przez innych kierowników i pracowników organizacji.

Organizowanie oznacza, że kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji, efektywność zaś organizacji zależy od jej umiejętności gospodarowania zasobami dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest oczywiste, że im bardziej będzie zintegrowana i skoordynowana praca organizacji, tym będą lepsze jej efekty.

Przewodzenie, które następuje po opracowaniu planów, ustaleniu struktury organizacji, doborze i wyszkoleniu kadry.

Kontrolowanie, które polega na tym, że kierownik musi zapewnić, by działania członków organizacji rzeczywiście prowadziły do osiągnięcia ustalonych przez nią celów. Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik może utrzymać organi-

zację na właściwym torze, nie pozwalając na nadmierne odchylenia od wyznaczonych przez organizację celów.

Często w literaturze przedmiotu spotyka się nieco inną propozycję H. Fayola, który do tych czterech funkcji dodał funkcję koordynacji, rozłożoną na decyzje i motywacje, które w czterostopniowej skali są zawarte w funkcji organizowania i przewodzenia.

I tak u niego **planowanie** obejmuje formułowanie długofalowych celów i określenie sposobów ich realizacji, a także podział celów i zadań dla średnio- i krótkookresowych terminów realizacji; **organizowanie** oznacza dokonywanie podziału pracy, rozmieszczanie uprawnień decyzyjnych, wybór sposobu koordynacji wyspecjalizowanych działań, zapewnienie odpowiednich zbiorów informacji i sposobów ich obiegu, a także pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych; **decydowanie** (rozkazywanie) oznacza określenie zbiorów informacji niezbędnych w procesie zarządzania i sposobów ich pozyskiwania, wybór sposobu przetwarzania informacji i kryteriów analizy materiału informacyjnego, wybór kryteriów decyzyjnych i określenie sposobu przygotowania i podejmowania decyzji (stopień partycypacji podwładnych); **motywowanie** (koordynowanie) jest to formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i pełnionych przez nie ról organizacyjnych, rozpoznawanie potrzeb i aspiracji pracowników, wybór systemów motywacyjnych, wybór i adaptacja stylu kierowania; wreszcie **kontrolowanie,** które ma za zadanie określenie przedmiotów kontroli, wzorców kontrolnych i metod jej przeprowadzania.

Kontrola w zarządzaniu ma znaczenie, przede wszystkim, jako źródło informacji będących podstawą właściwej realizacji poprzednio ustalonych celów. Tak więc przez *proces zarządzania* będziemy rozumieć stałe, systematyczne wykonywanie czynności planowania celów i zadań organizacji, organizowanie pracy wewnątrz firmy (organizacji–instytucji), motywowanie - czyli stosowanie różnego rodzaju bodźców pobudzających pracowników do lepszej pracy - i wreszcie kontrolowanie - czyli oceny i porównanie tego, co zostało wykonane w zestawieniu z planem (wzorem), a także obmyślanie sposobów, jak najlepiej dane zadania winny być zrealizowane w przyszłości.

Przyznane zarządzającemu uprawnienia wiążą się z zadaniami, jakie spełnia w organizacji. Można je określić jako utrzymanie równowagi między organizacją a jej otoczeniem oraz między poszczególnymi jej elementami składowymi. Utrzymywanie równowagi w stosunkach z otoczeniem polega na prowadzeniu korzystnej z nim wymiany zasileń i świadczeń. Pozwala to zachować organizacji jej odrębność w otoczeniu i integralność oraz zdolność do trwania. Utrzymywanie równowagi wewnętrznej polega na doprowadzeniu do harmonijnego współdzia-

łania elementów składowych organizacji. W tym kontekście zarządzający jest kierownikiem o szczególnym zakresie uprawnień i odpowiedzialności. Jego zachowania koordynujące odnoszą się nie tylko do zachowań ludzi, lecz także do zachowań organizacji rozumianej jako twór złożony z ludzi i technicznych środków działania. W niektórych przypadkach kierujący organizacją złożoną z ludzi i technicznych środków działania nie ma jednak wszystkich prerogatyw zarządzającego. Ograniczenia uprawnień kierowniczych dotyczą przede wszystkim pozbawienia prawa do samodzielnego decydowania o celach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego. Kierujący jest wówczas wykonawcą decyzji narzuconych przez instancję nadrzędną. Ze względu na ograniczoną możność utożsamiania się kierującego z celami formułowanymi bez jego udziału, organ zwierzchni stara się zapewnić sobie sprawne funkcjonowanie podległego obszaru przez precyzyjne określanie standardów, wyników i procedur zachowań. Tak ukształtowany sposób kierowania nazywamy *administrowaniem.*

Specyficzną odmianą kierowania jest *rządzenie.* Tu - w przeciwieństwie do poprzednich form kierowania, w których kierujący i kierowani wchodzili w skład wyodrębnionej organizacyjnie, a często także ekonomicznie wspólnoty - organ kierujący jest instancją zewnętrzną w stosunku do organu kierowanego. Organ rządzony jest więc niezależnym ekonomicznie, samodzielnym podmiotem prawa, a organ rządzący wpływa na jego funkcjonowanie przez kształtowanie warunków zewnętrznych. Organ rządzący, tworząc prawa powszechnie obowiązujące, a nie adresowane do poszczególnych organizacji, kształtuje parametry decyzyjne w obszarze rządzenia. Z chwilą, gdy organ rządzący w sposób jednostkowy ingeruje w funkcjonowanie organu rządzonego, staje się jego organem zarządzającym lub administrującym. Z roli „otoczenia" dla samodzielnej organizacji staje się jej składową - jako organ hierarchicznie zwierzchni.

3.2. Kierownicy

Scharakteryzowany wyżej proces zarządzania jest realizowany w organizacjach przez *kierowników.* Kto to jest zatem kierownik? Odpowiedź na to pytanie musi być wielowątkowa i uwzględniać co najmniej trzy składniki:

– rodzaj zadań (czynności, funkcji), jakie kierownicy wykonują w organizacjach;

– podział kierowników według szczebla organizacyjnego, na którym jest usytuowane stanowisko pracy kierownika i zakres działalności organizacyjnej;

– umiejętności i role kierownicze.

Kierowników określamy zatem jako planistów, organizatorów, przywódców i kontrolerów. Inaczej można powiedzieć, że kierownik to taka osoba w organi-

zacji (firmie, przedsiębiorstwie, banku, szkole, urzędzie administracyjnym itp.), która odpowiada za ludzi i rzeczy w organizacji.

Tak więc kierownicy:

– pracują z ludźmi i przez ludzi, tzn. że nie tylko z podwładnymi i innymi kierownikami oraz pracownikami danej organizacji, ale także z klientami, dostawcami, przedstawicielami władzy na zewnątrz przedsiębiorstwa, z przedstawicielami banków, urzędów skarbowych itp. Kierownicy zatem pracują z każdym - zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji - kto się może przyczynić do realizacji celów danej organizacji, w której kierownik jest zatrudniony;

– ustalają i wybierają priorytety (najważniejsze zadania) dla danej organizacji i doprowadzają do równowagi między konkurencyjnymi celami. Wybór projektów to planowanie strategiczne, natomiast doprowadzanie do równowagi między konkurencyjnymi celami wynika z ich hierarchii, a także możliwości ich realizacji, głównie możliwości: finansowych, technicznych, organizacyjnych, kadrowych i czasowych. Ten wybór priorytetów na ogół wymaga od kierownika umiejętności myślenia i działania analitycznego;

– zlecają zadania do wykonania podwładnym, czyli decydują, co i kto, a czasem także jak podwładni mają wykonać określone zadanie. W związku z tym są odpowiedzialni za to, co i komu zostało przekazane do wykonania oraz za wyniki i efekty pracy. Kierownicy ponoszą także odpowiedzialność za zapewnienie pracownikom warunków do tego, aby praca była dobrze i w terminie wykonana;

– są często rozjemcami w sporach, konfliktach między pracownikami, między pracownikiem a zespołem pracowniczym, między zespołami pracowniczymi oraz wszystkimi innymi, które się mogą pojawiać w wewnętrznym czy zewnętrznym życiu organizacji;

– reprezentują organizację na zewnątrz. Zakres reprezentacji zależy od usytuowania stanowiska kierowniczego w strukturze organizacyjnej danej organizacji.

Od tego, jak kierownicy wypełniają swoje zadania, zależy skuteczność realizacji celów organizacji i zaspokajania przez nią potrzeb społecznych. Jakość pracy kierowników - ich efektywność - jest przedmiotem licznych dyskusji i analiz. Wiele spośród nich opiera się na dwóch koncepcjach zaprojektowanych przez Petera Druckera. Drucker argumentuje, że efektywność kierownika można oceniać na podstawie dwóch pojęć - „sprawności" i „skuteczności". W jego ujęciu *sprawność* oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób", a *skuteczność* - „robienie właściwych rzeczy".

Sprawność, czyli umiejętność właściwego działania, jest pojęciem związanym z nakładami i efektami. Sprawny kierownik to taki, który osiąga wyniki, czyli efekty, współmierne do nakładów (pracy, materiałów, czasu) zużytych na ich reali-

zację. Kierownik, który potrafi zminimalizować koszty nakładów zużytych na osiągnięcie celów, działa sprawnie.

Skuteczność zaś to umiejętność wyboru właściwych celów. Skuteczny kierownik to taki, który „wybiera właściwe rzeczy do zrobienia".

Reasumując można powiedzieć, że to, czym się kierownicy zajmują w organizacjach, da się sprowadzić do trzech najważniejszych zadań: 1) podejmują decyzje; 2) kierują zespołami ludzkimi; 3) ponoszą odpowiedzialność za wyniki i rezultaty pracy na swoim odcinku.

Kadrę kierowniczą dzielimy na trzy rodzaje: kierowników wyższego szczebla (naczelnych), średniego szczebla, niższego szczebla lub pierwszej linii.

Kierownicy naczelni - to ta część kadry kierowniczej w organizacjach, która ustala politykę (misję) firmy oraz ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie i rezultaty (wyniki), jakie osiąga kierowana przez nich organizacja. Do grupy kierowników naczelnych zaliczamy dyrektorów, prezesów i ich bezpośrednich zastępców. Cechą szczególną tej grupy jest to, ze kierują pracą i działaniem innych kierowników w organizacji, natomiast prawie w ogóle nie kierują pracą pracowników wykonawczych.

Kierownicy średniego szczebla organizacyjnego - to ta część kadry kierowniczej w organizacjach, która:

– steruje działaniami realizującymi politykę firmy;

– równoważy wymagania przełożonych z możliwościami wykonawczymi podwładnych;

– kieruje pracą zarówno innych kierowników w organizacji, jak i pracowników wykonawczych.

Typowymi przykładami kierowników średniego szczebla organizacyjnego są kierownicy: zakładów, wydziałów, oddziałów, departamentów, filii, przedstawicielstw itp. Nie jest to zatem jednorodna grupa kierowników, wręcz przeciwnie, jest zróżnicowana i obejmuje nie jeden, ale czasami kilka szczebli organizacyjnych, na których są usytuowane stanowiska kierownicze.

Kierownicy niższego szczebla - to ta część kadry kierowniczej w organizacji, która nadzoruje i kieruje pracą pracowników wykonawczych oraz ponosi odpowiedzialność za efekty tej pracy. Nie są oni przełożonymi innych kierowników. Typowymi przykładami kierowników tzw. pierwszej linii są: kierownicy działów, sekcji, pracowni, brygadziści i mistrzowie.

Inny sposób klasyfikacji kierowników jest oparty na zakresie kierowanych przez nich działań. Jest ***kierownik funkcjonalny***, który odpowiada tylko za jeden rodzaj działalności danej organizacji: produkcję, marketing, sprzedaż albo finanse - i ***kierownik ogólny,*** który nadzoruje złożoną jednostkę, taką jak przedsię-

biorstwo, filia czy samodzielny wydział. Odpowiada za całą działalność tej jednostki: produkcję, marketing, sprzedaż, finanse itd.

Czynności kierownicze wymagają zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i ogólnokierowniczej. Pierwsza jest niezbędna do kompetentnego kierowania procesami od strony organizacyjno–technicznej, druga zaś do kompetentnego oddziaływania na podległych ludzi. Wiedza specjalistyczna ma tym większe znaczenie dla sprawnej realizacji czynności kierowniczych, im bardziej o wynikach pracy podległego zespołu decyduje technika i technologia wytwarzania, im w większym stopniu prace rutynowe dominują nad pracami koncepcyjnymi. W wypadku pełnienia funkcji kierowniczych na wysokich szczeblach, kluczową wagę ma wiedza kierownika o znaczeniu społecznym i koncepcyjnym. O powodzeniu kierownika wysokiego szczebla decydują przede wszystkim umiejętności wytyczania misji i celów organizacji, zjednywania podwładnych dla realizacji celów instytucji, zbiorowego rozwiązywania złożonych problemów strategicznych. Ze względu na to, iż na wyższych szczeblach hierarchicznych kieruje się zespołami o bardzo zróżnicowanej specjalizacji zawodowej, zbyt specjalistyczne spojrzenie kierującego na problem może nawet obniżyć poziom sprawności kierowania.

Każdemu kierownikowi jest niezbędny pewien zakres wiedzy o specyfice funkcjonowania podległego obszaru. Dyrektor kierując przedsiębiorstwem musi się orientować w wymaganiach stawianych przez stosowaną w firmie technologię i technikę produkcji, rynek dostawców i odbiorców, obowiązujący w państwie system prawa i rozliczeń z budżetem państwa i budżetami terenowymi. Musi więc posiadać niezbędną wiedzę specjalistyczną o kierowanym obszarze. Nie będzie to jednak wiedza szczegółowa. Na przykład w przypadku mistrza na wydziale obróbki skrawaniem, jego wiedza specjalistyczna musi być jednak bardzo duża. Nie musi on być, co prawda, najlepszym tokarzem czy frezerem, musi jednak znać techniczne zasady obróbki mechanicznej.

Czynnościami kierowniczymi będziemy nazywać wszystkie te prace kierownika, które mają za zadanie wywieranie władczego wpływu na sytuację lub zachowanie podległych mu bezpośrednio lub pośrednio osób. Znaczna część tych czynności ma charakter koncepcyjny.

Za czynności kierownicze należy uznać też uczestnictwo kierownika w pracach społecznych i politycznych zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, jeśli uczestniczy w nich z racji zajmowanego stanowiska, a poglądy tam reprezentowane i podejmowane decyzje mają wpływ na sytuację kierowanej komórki organizacyjnej lub jej poszczególnych członków.

Konieczność skoordynowania działań zespołowych nie oznacza potrzeby formalnego podziału ludzi na kierujących i kierowanych. W poszczególnych fa-

zach działania zespołowego mogą oni występować w roli kierujących lub kierowanych, lub też w obu rolach równocześnie. Ze względu jednak na następstwo zdarzeń w czasie oraz rozmieszczenie ich w przestrzeni, system kierowania musi zapewnić niezbędny poziom zgodności zachowań uczestników działania zespołowego.

Kierowanie jest więc procesem dobrowolnego lub wymuszonego ograniczania swobody działań ludzi organizowanym dla osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie. Koordynacja działań zespołowych obejmuje cały szereg złożonych przedsięwzięć. Generalnie można je podzielić na dwie podstawowe grupy:

– wynegocjowanie, wybór, wskazanie lub narzucenie wspólnej myśli lub celu, do którego winni zmierzać działający zespołowo;

– uruchomienie systemu kierowania, który zapewni zgranie czasu, miejsca, sposobu, ilości i jakości działań cząstkowych na poziomie niezbędnym do osiągnięcia celu działania zbiorowego.

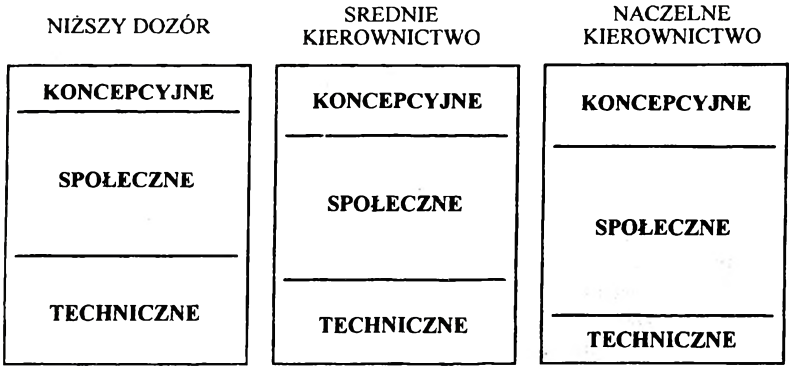
Wskażmy teraz jakie zatem cechy, właściwości czy umiejętności powinien posiadać dobry kierownik. Powołamy się tu na dużej miary autorytet - Roberta Katza - nauczyciela akademickiego i przemysłowca (prezesa koncernu), który wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności potrzebne wszystkim kierownikom. Są to umiejętności *techniczne, społeczne i koncepcyjne.*

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Chirurg, inżynier, muzyk czy księgowy muszą posiadać techniczne umiejętności w swoich dziedzinach.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno poszczególnych osób, jak i grup. Kierownikowi są potrzebne umiejętności społeczne w stopniu umożliwiającym współpracę z innymi członkami organizacji i prowadzenie własnego zespołu roboczego.

Umiejętności koncepcyjne to umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji. Jest to zdolność postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji wpłynie na całość.

Sądzimy, że najlepiej będzie to pokazać na rysunku, gdzie są przedstawione proporcje między poszczególnymi cechami - umiejętnościami kierowników w zależności od szczebla kierownictwa.



3.3. Role kierownicze

Należy jeszcze podkreślić role, jakie spełnia kierownik w procesie kierowania. Są to role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne.

Tu z kolei chcielibyśmy się powołać na innego znawcę tego problemu z Uniwersytetu Harvarda, a mianowicie H. Mintzberga, który niejako rozszyfrowuje te trzy rodzaje ról.

ROLE MIĘDZYLUDZKIE	ROLE INFORMACYJNE	ROLE DECYZYJNE
Rola reprezentacyjna	Monitor	Przedsiębiorca
Przywódca	Upowszechniający	Przeciwdziałający zakłóceniom
Łącznik	Rzecznik	Rozdzielający zasoby
		Negocjator

W sumie społeczne role organizacyjne są opisami oczekiwanych zachowań, zespołami zadań i czynności, które zostały przyporządkowane poszczególnym pozycjom w strukturze formalnej. Są standaryzowanymi wzorami zachowań wymaganych od wszystkich osób pozostających w określonej zależności funkcjonalnej względem celów systemu, niezależnie od ich indywidualnych życzeń czy zobowiązań.

Najbardziej ogólnymi dążeniami i ideologicznymi uzasadnieniami oczekiwań, odnoszących się do wszystkich osób pełniących konkretne role w systemie, są uznawane przez nich wartości.

Można sporządzać rozmaite typologie ról organizacyjnych, przyjmując różne kryteria podziału. Na przykład, ze względu na pozycję w hierarchii można wyróżnić role kierownicze i wykonawcze, ze względu na funkcję pełnioną w systemie - role produkcyjne i administracyjne, te zaś ostatnie można podzielić na liniowe, sztabowe i pomocnicze.

Role decyzyjne są, zdaniem systemowców, najważniejsze spośród wszystkich omawianych tutaj ról. *Rola przedsiębiorcy* przejawia się przede wszystkim w inicjowaniu i wprowadzaniu zmian, w uruchamianiu nowych projektów (przedsięwzięć), poszukiwaniu i badaniu nowych rynków itp. Ponieważ najbardziej stałą cechą współczesnych organizacji jest ich *zmienność*, zmienność ich otoczenia, wiążąca się z tym niepewność i konieczność reagowania na to wszystko, czego nie da się przewidzieć, menedżer musi być tym, który kieruje tymi zaburzeniami, pełni rolę rozdzielającego zasoby, podejmuje decyzje dotyczące podziału zasobów finansowych, przeznaczenia środków materialno–technicznych, rozmieszczenia zasobów ludzkich itd. Jest wreszcie *negocjatorem*, spotyka się z różnymi jednostkami i grupami po to, by mimo istniejących różnic interesów osiągnąć porozumienie.

Rola przywódcy wynika z potrzeb oddziaływania na pracowników po to, by osiągnąć cele organizacji lub jej części. Wiąże się z właściwym komunikowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem uczestników organizacji, z doborem oraz rozwojem jednostek i grup społecznych.

Menedżer–łącznik musi się bezpośrednio kontaktować z wieloma reprezentantami otoczenia: dostawcami, kooperantami, klientami, akcjonariuszami, urzędnikami rządowymi i samorządowymi, bankierami, przedstawicielami instytucji ubezpieczeniowych, kontrolnych itp. Musi jednak także pełnić rolę łącznika wewnątrz organizacji i z kierownictwem firmy - zarządem, radą nadzorczą czy radą pracowniczą.

Przedstawione role zostały wyodrębnione przede wszystkim w celu ułatwienia zrozumienia specyfiki i złożoności pracy menedżera. W praktyce trudno jednoznacznie przypisać konkretne zachowania poszczególnym rolom. Zawsze jednak to, co robi menedżer jest kombinacją tych ról, choć w zależności od zajmowanego szczebla w organizacyjnej hierarchii i realizowanych funkcji zmienia się ich relatywne znaczenie.

Przypomnijmy jeszcze, że ludzie oddziałują na strukturę organizacyjną zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny. Dzieje się to przez doraźne, sytuacyjnie uwarunkowane zmiany w podziale pracy, uprawnieniach decyzyjnych i obiegu informacji. A więc role organizacyjne poszczególnych członków organizacji (instytucji) wyznacza struktura organizacyjna przez obowiązujące w niej zasady podziału pracy i rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji.

4. EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

4.1. Szkoła klasyczna

Odpowiedzmy obecnie na pytanie: jakie przemiany społeczno-ekonomiczne zrodziły to wielkie zapotrzebowanie na powstanie i rozwój tej dziedziny wiedzy, teorii, która wyrastała z praktyki i tej praktyce miała służyć?

Otóż właśnie to „naukowe zarządzanie", jak je wówczas najczęściej określano, zrodziło się z potrzeb praktyki i stanowiło częściowe rozwiązanie niektórych problemów organizacji i zarządzania, jakie się pojawiły na przełomie wieków XIX i XX pod wpływem rewolucji przemysłowej. Przypomnijmy: liczne wynalazki (czółenko tkackie, maszyna parowa, silnik elektryczny, wysokoobrotowy benzynowy silnik spalinowy, kolej żelazna, samochód) przyczyniły się do znacznej mechanizacji pracy fizycznej i doprowadziły do rozrostu przedsiębiorstw. Niewielkie warsztaty i manufaktury przeradzały się stopniowo w duże zakłady przemysłowe. Postępował proces koncentracji kapitału, powstawały olbrzymie fortuny współczesnych potentatów, magnatów i królów, takich jak: John D. Rockefeller (ropa naftowa), William A. Clark (węgiel), Andrew Carnegie (stal), Cooke i Morgan (finanse), Edward H. Harrimam (kolej), by się ograniczyć tylko do Stanów Zjednoczonych. Coraz szerszy i szybciej płynący strumień pieniądza sprzyjał koncentracji produkcji. *„Więcej prowadziło do więcej". „Duże" stało się synonimem „wydajnego".*

Szybko się jednak okazało, że zarządzanie dużymi zakładami jedynie za pomocą zdrowego rozsądku, intuicji i osobistego doświadczenia jest niewystarczające. W szczególności nie prowadzi do odpowiadającego możliwościom techniki *wzrostu wydajności pracy robotników bezpośrednio produkcyjnych.* Właśnie niska wydajność indywidualna została uznana przez klasyków organizacji za główny hamulec rozwoju gospodarczego. Z jednej bowiem strony nie pozwalała na podniesienie płac i dzięki temu stworzenie *masowego rynku* przemysłowych dóbr konsumpcyjnych (bariera popytu), z drugiej zaś hamowała wzrost produkcji (bariera podaży). Dostrzegł to Taylor i wyraził w słowach: *„[...] powolne wykonywanie pracy jest najpoważniejszym problemem, z którym musimy sobie poradzić".* Jakże aktualnie brzmią te słowa w wielu krajach w ostatniej dekadzie naszego wieku.

Otóż te potrzeby przyspieszenia pracy, wzrostu jej wydajności, w ogóle rozwój gospodarczy, spowodowały wielkie zainteresowanie tą problematyką. Doty-

czyło ono głównie przemysłu, przede wszystkim zaś techniki i technologii. Stąd też inicjatorami podejmowania tych zagadnień byli przeważnie inżynierowie, oni też występowali jako inspiratorzy powstania i rozwoju teorii organizacji i zarządzania. W ten sposób powstały różne kierunki, szkoły reprezentujące zróżnicowane podejścia do badania i interpretacji tych problemów.

Można mówić o co najmniej trzech głównych kierunkach–szkołach badań, mianowicie:

– szkole klasycznej;
– szkole behawioralnej;
– szkole, zwanej najczęściej ilościową lub nowoczesną.

Oto, jaką klasyfikację szkół–kierunków zarządzania można spotkać u współczesnych teoretyków polskich i amerykańskich:

E. Koontz (USA)	**Z. Martyniak (Polska)**
Szkoła procesu zarządzania	Klasyczna teoria organizacji
Szkoła empiryczna	Szkoła stosunków międzyludzkich
Szkoła ludzkich zachowań	Szkoła badań operacyjnych
Szkoła systemu społecznego	Szkoła systemów społecznych
Szkoła teorii decyzji	Szkoła neoklasyczna
Szkoła matematyczna	Szkoła systemowa

Zanim jednak przystąpimy do prezentacji poszczególnych kierunków–szkół organizacji zarządzania, kilka słów o prekursorach tej problematyki. O Platonie, Arystotelesie, św. Tomaszu z Akwinu, Machiavellim, Tomaszu Morusie, Saint–Simonie już pisaliśmy, kilka więc uwag o kolejnym protoplaście - **Robercie Owenie** (1771-1858).

R. Owen był kierownikiem kilku przędzalni w New Lanark w Szkocji na początku wieku XIX. W owym czasie warunki życia pracowników były bardzo złe; powszechnie zatrudniano pięcio- lub sześcioletnie dzieci, a przeciętny dzień pracy trwał 13 godzin.

Owen uważał, że rola kierownika polega na wdrażaniu *reformy*. Na czym ona polegała? Wybudował dla swych pracowników lepsze mieszkania i prowadził zakładowe sklepy, w których można było tanio nabywać towary. Skrócił dzień roboczy do 10,5 godziny i zakazał zatrudniania dzieci w wieku poniżej 10 lat. Mimo tych zabiegów Owen nigdy nie twierdził, że walczy o reformę jedynie ze względów humanitarnych. Argumentował natomiast, że lepsze warunki życia pracowników nieuchronnie doprowadzą do zwiększenia produkcji i zysków. Gdy inni kierownicy koncentrowali inwestycje na postępie technicznym, on podkreślał, że dla kierownika najlepsze jest inwestowanie w pracowników, czyli jak ich nazywał - w żywe maszyny.

Innym prekursorem był **Charles Babbage** (1792-1871), brytyjski profesor matematyki, który poświęcił wiele czasu na badanie sposobów zwiększenia wydajności operacji przemysłowych. Był przekonany, że zastosowanie metod nauk ścisłych do procesów pracy zwiększy jednocześnie wydajność i obniży koszty.

Babbage był jednym z wcześniejszych zwolenników podziału pracy. Uważał, że każda operacja przemysłowa powinna być analizowana w celu wyodrębnienia różnych zaangażowanych w niej umiejętności. Następnie należałoby wyszkolić każdego robotnika tylko w określonej umiejętności i powierzyć mu odpowiedzialność tylko za tę część całej operacji. W ten sposób można by ograniczyć kosztowny czas szkolenia, a ciągłe powtarzanie każdej operacji zwiększyłoby wprawę i wydajność robotników. Był to początek współczesnej linii montażowej. Warto także wspomnieć, że poprzednikiem dzisiejszego komputera cyfrowego był wynaleziony przez niego pierwszy w świecie kalkulator mechaniczny, wykorzystujący kartę perforowaną, który jak wiadomo zdał egzamin w praktyce w ciągu wielu dziesiątków lat.

4.1.1. Naukowa organizacja pracy

Jak już mówiliśmy, pierwszym etapem rozwoju teorii organizacji i zarządzania jest tzw. kierunek naukowego zarządzania, czyli *scientific management.* Stanowi on jakby jedno z dwóch odgałęzień szkoły klasycznej. W Polsce często się go nazywa naukową organizacją pracy. Wiąże się głównie z nazwiskiem jego twórcy, amerykańskiego inżyniera - Fredericka W. Taylora. Działalność Taylora przypadała na okres między początkiem lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku a wybuchem pierwszej wojny światowej. Wykorzystywane przez niego zasady racjonalnej i systematycznej organizacji pracy oraz naukowe metody jej badania są do dziś znane pod nazwą *tayloryzmu.* Kierunek naukowego zarządzania był propagowany i rozwijany przez licznych następców i kontynuatorów Taylora, przede wszystkim zaś przez Henriego Le Chateliera, Henry'ego L. Gantta, Harringtona Emersona, małżeństwo Franka B. i Lilian M. Gilbrethów oraz Karola Adamieckiego.

Karol Adamiecki (1866-1933) - wybitny teoretyk i praktyk organizacji i zarządzania, twórca prawa harmonii i zasad sporządzania harmonogramów w procesach organizacji i kierowania produkcją, a także pracy zespołowej w procesach produkcyjnych - opracował prawo optymalnej produkcji opartej na kosztach produkcji oraz szereg innych usprawnień w kierowaniu i zarządzaniu produkcją. W lutym 1903 roku w Jekaterynburgu wygłosił niezwykle interesujący odczyt na temat usprawnień organizacyjnych i technologicznych w przemyśle metalowym (odlewnictwo). Ale miesiąc później - w marcu tegoż roku - na podobny temat

wygłosił odczyt w Nowym Yorku Frederick W. Taylor i to on stał się znanym na całym świecie teoretykiem i praktykiem zarządzania (tayloryzm). Adamiecki zaś i jego dorobek zostały niestety prawie zapomniane, nawet w Polsce, jego rodzinnym kraju. Jego główne dzieła to: „O istocie naukowej organizacji" (1938) oraz „Harmonizacja pracy" (1948).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) był tak ciekawą indywidualnością, że nic dziwnego, iż jego dorobek badawczy i jego zespołu, a także dorobek tych jego zwolenników, których uprzednio wymieniono, stanowi kanwę powstania jednego z kierunków czy też szkół zarządzania, tzw. szkoły klasycznej lub po prostu tayloryzmu.

Taylor w wieku 22 lat (po rezygnacji ze studiów ze względu na wadę wzroku - jaskrę) rozpoczął pracę w jednym z biur zakładów mechanicznych Midvale Steel Company. Wcześniej był sportowcem. Jednak bycie urzędnikiem mu nie odpowiadało, przeszedł więc do pracy na stanowisku ładowacza - do łopaty. Potem dopiął tego, że go postawiono przy maszynie. Został pomocnikiem tokarza. Spisywał się świetnie, pracował dziesięć godzin dziennie, a wieczorami przerabiał kurs inżynierii w Instytucie Stevensa. W roku 1883 uzyskał tytuł inżyniera mechanika. W ciągu sześciu lat pracy w Midvale Steel Co. awansował kolejno z pomocnika tokarza na narzędziowca, brygadzistę, majstra, kierownika ekipy naprawczej, głównego projektanta, kierownika biura studiów - i w końcu - głównego inżyniera. Tu prowadził swoje pierwsze badania, tak w dziedzinach czysto technicznych (obróbka metali, działanie pasów transmisyjnych itp.), jak i w zakresie naukowej organizacji pracy (mierzenie czasu pracy, sposoby wynagradzania itp.).

W roku 1890 Taylor został generalnym dyrektorem wielkiego przedsiębiorstwa Manufacturing Investment Company (przemysł papierniczy). Po trzech latach postanowił jednak wrócić do badań. W roku 1898 jeden z największych producentów stali w USA - Bethlehem Steel Company - zaangażował go jako stałego doradcę. Za wprowadzone ulepszenia w produkcji stali (wynalazł tzw. stal szybkotnącą) otrzymał w roku 1900 złoty medal na Światowej Wystawie w Paryżu. W Bethlehem Steel Co. zastosował niemal pełny zestaw przedsięwzięć składających się na *system naukowej organizacji pracy*. W roku 1901 - po zmianie właściciela firmy - został bezceremonialnie wyrzucony z pracy. Od tej pory poświęcił się bez reszty propagowaniu naukowego zarządzania, przeznaczając na tę działalność część swego majątku. Był przede wszystkim „człowiekiem przemysłu", który wywarł wpływ na teorię i praktykę zarządzania.

W toku prowadzonych badań i eksperymentów doszedł do przekonania, iż naukowe zarządzanie powinno być oparte na czterech podstawowych zasadach:

1) zasadzie naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej w miejsce metod zdroworozsądkowych typu „mniej więcej";

2) zasadzie naukowego doboru oraz stopniowego szkolenia i doskonalenia robotników;

3) zasadzie współpracy kierownictwa i robotników w celu realizacji naukowych zasad zarządzania;

4) zasadzie prawie równego podziału pracy i odpowiedzialności między kierowników i robotników, w miejsce istniejącego „totalnego" obciążenia pracowników wykonawczych.

Podstawą tak rozumianej metody naukowej były jego zdaniem obserwacja, eksperyment i doświadczenie. Metoda ta, co podkreślał Taylor, musiała prowadzić w każdym przypadku do określenia, w najdrobniejszych szczegółach, jednej i tylko jednej - najlepszej - metody wykonania pracy. Pisał on na ten temat: *„Ci, którzy zetknęli się choć trochę z naukowym zarządzaniem, rozumieją [...], że istnieje najlepszy sposób wykonania każdej roboty i że ten najlepszy sposób zawsze może być wyrażony za pomocą pewnych reguł"*.

A oto jak się w praktyce konkretyzowały te ogólne zasady.

Podstawowym ich elementem był *chronometraż*, czyli pomiar czasu trwania kolejnych mikroruchów. Jeden z propagatorów naukowej organizacji, Thompson, bardzo obrazowo przedstawił stosowaną przez Taylora *technikę*.

„[...] na przykład czynność, polegająca na umieszczeniu arkusza tektury w poprzek nożyc mechanicznych, które go mają naciąć do pół grubości, aby następnie móc zgiąć tekturę, odpowiednio do kształtu pudełka, przy badaniu syntetycznym podzielona została na następujące czynności - ruchy.

1) wziąć do ręki kartę instrukcyjną, wyznaczającą czas,

2) nastawić noże,

3) wypróbować nastawienie maszyny i puścić ją w ruch,

4) włożyć do maszyny arkusze tektury,

5) zebrać i ułożyć w pliki arkusze gotowe.

Przy późniejszym badaniu [...] otrzymujemy jako rezultat podział tej czynności na 56 ruchów. Podajemy dla przykładu tylko podział pierwszych dwóch pozycji na 16 oddzielnych części:

1) wziąć do ręki kartkę,

2) przeczytać kartkę,

3) powiesić ją na haczyku,

4) wziąć do ręki klucz,

5) zluzować nim nakrętki na wszystkich nożach,

6) nastawić noże na odstęp potrzebny przy pierwszym cięciu,

7) podnieść szczotkę, odwrócić drąg, opuścić szczotkę,

8) przeczytać kartkę dla drugiego cięcia,

9) zluzować nakrętki wszystkich noży na drugim drągu dla cięcia poprzecznego,

10) nastawić noże na odstęp dla drugiego cięcia,

11) odłożyć klucz,

12) cofnąć stół dla zastawienia maszyny,

13) przejść obok maszyny,

14) zdjąć kierownicę arkusza,

15) podnieść jeden arkusz tektury,

16) nastawić kierownicę boczną".

Właśnie u Taylora i innych przedstawicieli klasycznej teorii organizacji i zarządzania (nazywanej zresztą różnie, m.in. fizjologiczną teorią organizacji [Marsch, Simon 1964] lub kierunkiem techniczno–fizjologicznym [Zieleniewski 1979]), tak szczegółowe było wyznaczanie zadań robotnikowi oraz pomiar poszczególnych jego ruchów i czasu.

Spróbujmy teraz zebrać zasadnicze cele, jakie formułowali przedstawiciele tego kierunku w końcu lat dwudziestych (Person 1929). Aż trudno uwierzyć, że w tym czasie tak racjonalnie, nie tylko z punktu widzenia techniki i organizacji, ale z punktu widzenia socjologii, formułowano zasadnicze cele tego kierunku (najbardziej „drapieżny" okres gospodarki rynkowej - początek największego kryzysu 1929 r.). Oto i one:

1. Dostosować do siebie tendencje przemysłu i rynku w celu zapewnienia regularności ich funkcjonowania, zwiększenia bezpieczeństwa inwestycji, podtrzymania przedsiębiorcy jako pracodawcy.

2. Zapewnić pracownikowi nie tylko stałe zatrudnienie, ale także stałą poprawę możliwości zarobkowych.

3. Poprzez zarządzanie eliminujące marnotrawstwo i dzięki właściwej technologii produkcji zapewnić zwiększony dochód z danego nakładu ludzkiego i materialnego, który przez zwiększone zyski i zwiększone płace byłby dzielony między robotników i kierownictwo.

4. Umożliwić robotnikom podnoszenie standardu życiowego dzięki zwiększonym płacom.

5. Zapewnić robotnikom szczęśliwe życie rodzinne i społeczne dzięki usunięciu nędzy.

6. Zapewnić zdrowe, społeczne i indywidualne, przyjemne warunki pracy.

7. Zapewnić większe możliwości rozwoju jednostki poprzez naukowe metody analizy pracy, doboru, treningu, przydziału zadań, przenoszenia i awansowania robotników.

8. Zapewnić robotnikom możliwości podniesienia wydajności i awansu do lepszej pracy dzięki treningowi i stałemu instruktażowi ze strony nadzoru technicznego.

9. Zapewnić robotnikom poczucie pewności siebie i własnej wartości dzięki umożliwieniu zrozumienia własnej pracy oraz metod planowania i prawidłowego wykonawstwa pracy w ogóle.

10. Rozwinąć samoekspresję i poczucie samorealizacji dzięki stymulującemu wpływowi atmosfery poszukiwania i oceny, dzięki zrozumieniu planów i metod działania, dzięki swobodzie poziomych i pionowych kontaktów umożliwianych przez funkcjonalną organizację pracy.

11. Kształtować charaktery dzięki właściwemu kierowaniu pracą.

12. Umacniać sprawiedliwość dzięki eliminowaniu dyskryminacji w stawkach płac i w innych dziedzinach.

13. Wyeliminować te elementy, które drażnią, powodując konflikty, rozwijać wzajemne porozumienie, tolerancję i ducha współpracy w zespole.

Te techniczno–organizacyjne i socjologiczne wskazania tayloryzmu mają ciągle wielu zwolenników w końcu wieku XX, chociaż ich podstawy były artykułowane sto lat temu. Credo współczesnych menedżerów–taylorystów w latach osiemdziesiątych tak, mniej więcej, sformułowali Peters i Waterman (są to jakby wskazania - przestrogi - hasła):

„1. Wielkie jest zawsze lepsze, uzyskujesz bowiem korzyść z ekonomiki skali. Jeżeli jesteś już duży, zadbaj o to, by wszystko było dokładnie i formalnie skoordynowane.

2. Zwyciężają tylko ci, którzy ponoszą niskie koszty. Koszty są kryterium podstawowym.

3. Analizuj wszystko! Dzięki starannemu preliminowaniu wydatków, analizie stanu finansowego i badaniu rynku można uniknąć błędnych decyzji.

4. Pozbądź się tych, którzy o coś walczą, a więc zakłócają spokój.

5. Zadaniem menedżera jest przede wszystkim podejmowanie decyzji. Telefonuj do kogo trzeba. Bądź stanowczy! Wykonanie decyzji to już sprawa drugorzędna.

6. Wszystko kontroluj. Zadaniem menedżera jest utrzymywanie porządku i kontrola. Dokładnie określaj kompetencje i strukturę organizacyjną. Ludzie są częścią układu produkcyjnego.

7. Jeżeli zapewnisz odpowiednie bodźce, to wydajność wzrośnie. Bardzo wysoko nagradzaj najlepszych, słabych zwalniaj.

8. W celu poprawy jakości wprowadź inspekcję. W razie potrzeby zwiększ liczbę kontrolerów. Niech składają raporty wprost do prezesa. Trzeba pokazać ludziom, że nie żartujemy.

9. Biznes przede wszystkim. Ludzie, produkcja i usługi - to czynniki, które muszą być podporządkowane wynikom finansowym.

10. Naczelni dyrektorzy są najsprytniejsi. Starannie upiększaj sprawozdania i bilanse, a w oczach innych będziesz dobrze wyglądał.

11. Jeżeli przestaniecie rozwijać produkcję, to już po was. W razie konieczności zajmijcie się jakąś zupełnie nową dziedziną, byle tylko się rozwijać".

4.1.2. Klasyczna teoria organizacji - kierunek administracyjny

Równolegle do tzw. kierunku przemysłowego, w ramach klasycznej szkoły organizacji i zarządzania rozwijał się drugi nurt badań, skoncentrowany na naukowym opracowywaniu zasad działalności administracyjnej i bardziej ogólnych zasad organizacji. Jest on najczęściej określany jako *kierunek administracyjny* albo *klasyczna nauka administracji, szkoła uniwersalistyczna* lub *nurt uniwersalistyczny*. Efekty badań prowadzonych przez przedstawicieli tego kierunku, zwłaszcza Henri Fayola i Maxa Webera, zostały przedstawione jako systemy zarządzania, obejmujące swoim zasięgiem wyraźnie wyodrębnioną grupę urzędników administracji przemysłowej i tzw. administracji ogólnej.

Badacze administracji dążyli przede wszystkim do rozwiązywania problemów, które można ująć następująco:

– rozłączny podział pracy administracyjnej między poszczególne stanowiska i wyraźna specjalizacja w sferze zadań;

– rozgraniczenie ściśle określonych kompetencji niezbędnych do pełnienia poszczególnych funkcji;

– budowa hierarchii funkcji i stanowisk oraz niesprzecznej sieci zależności miedzy nimi;

– utrzymanie dyscypliny w pracy administracji;

– podporządkowanie interesu osobistego urzędników, wymogom sprawnego funkcjonowania całej organizacji.

Za twórcę kierunku administracyjnego jest powszechnie uważany francuski inżynier górnik, **Henri Fayol** (1841-1925), autor wielu prac z dziedziny geologii i paleontologii. Przez trzydzieści lat kierował wielką firmą górniczą i hutniczą „Camambault", która w chwili powołania go na stanowisko dyrektora generalnego (w 1888 r.) znajdowała się na granicy bankructwa, a w chwili jego odejścia (w 1918 r.) była jednym z najpotężniejszych koncernów, znanych z wysokiego poziomu kadr ad-ministracyjnych, technicznych i naukowych.

Zdaniem Fayola, źródła sukcesów kierowanego przez niego przedsiębiorstwa tkwiły przede wszystkim w konsekwentnym i systematycznym stosowaniu szeregu prostych, lecz jednocześnie efektywnych zasad, których liczba nie musi być

wcale ograniczona. Największą wagę przywiązywał do czternastu wypracowanych przez siebie zasad na podstawie badań i doświadczeń. Oto one, przedstawione w dużym skrócie:

1. ***Podział pracy***, który dzięki specjalizacji czynności i rozgraniczeniu funkcji umożliwia osiągnięcie większej i lepszej produkcji.

2. ***Autorytet***, powiązany z poczuciem odpowiedzialności, przy czym Fayol zwrócił uwagę na dwa rodzaje autorytetu: autorytet *formalny*, czyli zinstytucjonalizowane uprawnienie do podejmowania decyzji i wydawania poleceń (związany ze stanowiskiem kierownika) oraz „autorytet *osobisty*, płynący z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, wartości moralnej, umiejętności kierowania, położonych zasług itd.".

3. ***Dyscyplina***, czyli „posłuszeństwo, pilność, pracowitość, odpowiedni sposób bycia i zewnętrzne oznaki uszanowania, przestrzegane - zgodnie z warunkami umowy - w stosunkach między przedsiębiorcą a jego pracownikami".

4. ***Jedność rozkazodawstwa***, zgodnie z którą każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego.

5. ***Jednolitość kierownictwa***, postulująca, by w każdym zespole był tylko jeden kierownik i jeden plan realizowany przez wszystkich.

6. ***Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu***, z zastrzeżeniem, że: „Trzeba jednak szukać możliwości pogodzenia tych dwóch interesów, które są wprawdzie różne, jednak równie godne poszanowania".

7. ***Wynagrodzenie***, które powinno być sprawiedliwe i jednocześnie zadowalające dla pracownika i pracodawcy, zadowalające, czyli nagradzające celowe wysiłki i zachęcające personel do wydajnej pracy, ale nie przesadnie wysokie.

8. ***Centralizacja***, konieczna i ograniczona zarazem. „Kwestia centralizacji lub decentralizacji jest sprawą umiaru, sprawą znalezienia rozwiązania, które byłoby najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa. Stopień centralizacji powinien być zmienny, zależnie od potrzeb".

9. ***Hierarchia***, czyli takie uporządkowanie struktury organizacyjnej, które ustala stosunki nadrzędności i podporządkowania, a mówiąc inaczej - wprowadza podział na przełożonych i podwładnych oraz określa tzw. *drogę służbową*. Rozumiemy przez nią ściśle wyznaczoną kolejność komunikowania się „w pionie". Stosowanie drogi służbowej jest, zdaniem Fayola, niezbędne do zapewnienia jedności rozkazodawstwa. Niestety często się wiąże z długim czasem załatwiania spraw. Czas ten jednak można skrócić, stosując tzw. *kładkę, ścieżkę, pomost Fayola*. Polega to na bezpośrednim, „poziomym", komunikowaniu się upoważnionych do tego pracowników różnych komórek organizacyjnych.

10. ***Ład***, czyli zapewnienie właściwego (swojego) miejsca dla każdego człowieka i rzeczy w organizacji. „Ład społeczny wymaga dokładnej znajomości potrzeb ludzkich i środków przedsiębiorstwa oraz zachowywania stałej równowagi pomiędzy tymi potrzebami oraz środkami", wymaga w szczególności racjonalnego doboru pracowników.

11. ***Ludzkie traktowanie pracowników***, podejście życzliwe i sprawiedliwe.

12. ***Stabilizacja personelu***, dzięki której szeregowi pracownicy mogą osiągnąć biegłość w wykonywaniu zadań, a kierownicy zdobyć niezbędne doświadczenie, nabrać pewności siebie i pozyskać zaufanie innych.

13. ***Inicjatywa***, czyli umiejętność wysuwania koncepcji i ich realizowania. Zasada ta dotyczy wszystkich pracowników, z tym że „przełożony powinien umieć zrezygnować częściowo z własnych ambicji, aby jego podwładni mogli uzyskać satysfakcję związaną z podejmowaniem inicjatywy".

14. ***Zgranie personelu (harmonia)***, które powinno być osiągnięte lub utrzymane dzięki kierownikom, pamiętającym na co dzień o haśle: „w jedności siła".

H. Fayol zwrócił uwagę na to, że sprawne funkcjonowanie firmy zależy nie tylko od przestrzegania wskazanych reguł (zasad), ale także od realizowania w sposób ciągły ściśle określonych czynności. Pogrupował je w tzw. *funkcje (czynności) przedsiębiorstwa:*

– techniczne (produkcja);
– handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana);
– finansowe (poszukiwanie kapitałów i obrót nimi);
– ubezpieczeniowe (ochrona majątku i osób);
– rachunkowościowe (inwentaryzacja, bilanse, koszty, statystyka);
– administracyjne.

Współtwórcą kierunku administracyjnego w teorii organizacji i zarządzania był - jak już wspomniano - **Max Weber** (1864-1920), człowiek o renesansowych zainteresowaniach i wiedzy, wybitny socjolog, ekonomista, prawnik, a przede wszystkim - w nas interesującej dziedzinie - jako pierwszy wprowadził pojęcie *biurokracji,* którą często utożsamiał z pojęciem administrowania–zarządzania, kierowania. W ujęciu Webera biurokracja jest pewnym typem porządku społecznego, instytucji zorganizowanej w „system biura" i nastawionej na *bezosobowość, efektywność oraz pewność funkcjonowania.*

A oto, jak główne *założenia (zasady) idealnej biurokracji* przedstawił znakomity znawca ujęcia weberowskiego, znany socjolog amerykański, R. Bendix:

– po pierwsze - wykonywanie czynności urzędowych jest działalnością stałą, której zakres jest określony i uregulowany przez przepisy prawne.

– po drugie - w działalności tej obowiązuje *zasada hierarchii* urzędowej, wyrażająca się w odpowiedzialności urzędników niższych instacji wobec urzęd-

ników wyższych instancji, uprawnionych do kontrolowania i regulowania działalności tych pierwszych.

– po trzecie - czynności urzędowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa, obok innych zajęć, lecz zatrudnienie w danej instytucji urzędowej jest traktowane przez urzędnika jako jego stałe i podstawowe zajęcie.

– po czwarte - działalność urzędowa wymaga uzyskania określonego wykształcenia, zdobycia odpowiednich kwalifikacji zawodowych i specjalizacji w wykonywaniu powierzonych funkcji.

– po piąte - działalność urzędowa jest wyznaczona przez utrwalone na piśmie formalne *przepisy,* regulujące zachowanie urzędników i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości.

Idealna biurokracja jest zatem zorganizowanym, hierarchicznym systemem stanowisk. Zajmujący je urzędnicy powinni się tylko ściśle podporządkowywać przepisom i działającym w granicach prawa zwierzchnikom, powinni dokładnie odgrywać przypisane im role organizacyjne. Weber podkreślał, że:

– uczestnicy biurokracji są osobiście wolni, podlegają władzy tylko w zakresie określonym dobrowolną umową o pracę;

– podstawą selekcji kandydatów na urząd są ich kwalifikacje zawodowe, które mogą być sprawdzane przez stosowne egzaminy i dokumentowane odpowiednimi dyplomami;

– urzędnicy są mianowani, a nie wybierani. Kierownictwo organizacji ma prawo zwolnić urzędnika pod pewnymi warunkami, urzędnik zaś może zawsze zrezygnować ze stanowiska;

– osoby zajmujące stanowiska administracyjne są wynagradzane stosownie do pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej;

– urzędnicy podlegają systemowi awansowania, który uwzględnia staż i osiągnięcia w pracy, przy czym każdy awans, a zatem i kariera, zależy od uznania zwierzchników.

– pracownicy biura są systematycznie kontrolowani w trakcie wykonywania powierzonych zajęć, podlegają także ścisłej dyscyplinie formalnej. Ich pracę regulują szczegółowo: *organizacyjne regulaminy, instrukcje, zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności (zakresy czynności),* tzw. *pragmatyka służbowa,* różnorodne *kodeksy* i inne przepisy.

Biurokracja jest w teorii Webera nie tylko idealnym typem instytucji, ale także sposobem sprawowania *władzy organizacyjnej.* Poświęcił on wiele uwagi tzw. *władzy prawomocnej*, wskazując, że przekonanie o prawie niektórych osób do wpływania na innych jest koniecznym elementem każdego stosunku władzy. W tym ujęciu władza jest przede wszystkim możliwością oddziaływania na zachowanie innych osób, aby działały one zgodnie z wolą tego, kto wywiera wpływ.

Weber wyróżnił trzy *idealne typy prawomocnej władzy organizacyjnej*:

1) władzę *charyzmatyczną*, opartą na przekonaniu ulegających jej osób o szczególnych, nadzwyczajnych cechach przywódcy i prawomocności ustanowionych przez niego norm. Oczywiście ta władza nierozerwalnie się wiąże z osobą, która ją sprawuje i jest silnie „nasycona" emocjami.

2) władzę *tradycyjną* (*tradycjonalną*), czyli taką, która głównie się opiera na wierze w trwałość pewnego porządku i jego prawomocność. Wiąże się ona z dziedziczeniem statusu społecznego (np. w wielu monarchiach, a nawet organizacjach gospodarczych władza przechodziła z ojca na syna). Władzą tradycjonalną w niektórych społecznościach jest tzw. *gerontokracja* (władza starszych), *matriarchat* (władza kobiet) lub *patriarchat* (dominacja mężczyzny stojącego na czele rodu). U podstaw tego typu władzy tkwi utrwalony zwyczaj, któremu własne „oblicze" nadają zwykle arbitralni przywódcy.

3) władzę *racjonalną* (*legalną*), która pochodzi z mianowania lub wyboru na podstawie usankcjonowanych prawnie procedur. Opiera się ona „na przekonaniu o legalności norm prawnych i o uprawnieniu osób sprawujących władzę na mocy tych norm do wydawania poleceń". Uleganie tej władzy oznacza przede wszystkim posłuszeństwo wobec bezosobowego porządku, nie zaś wobec konkretnej osoby czy zwyczaju. Posłuszeństwo to jest także wynikiem indywidualnej, racjonalnej kalkulacji. Człowiek podporządkowuje się władzy racjonalnej, gdy wierzy w jej prawomocność i się z nią liczy, gdyż przewiduje, że to właśnie będzie się mu opłacać.

Jedynie władza racjonalna może być stosowana elastycznie. Tylko ją można bez większych komplikacji nadawać, przekazywać i odbierać, zwiększać i uszczuplać. Tylko ona więc może być podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji, co z całą mocą podkreślał Weber.

Do problemów władzy będziemy wracać jeszcze niejednokrotnie w różnych kontekstach problemów, które będziemy omawiać. Teraz zaś, spróbujemy krótko ująć to, co powiedzieliśmy o szkole klasycznej.

Nazwą zbiorczą „klasyczna teoria organizacji i kierownictwa" określiliśmy takie koncepcje, jak: „fizjologiczna teoria organizacji" (Fayol, Gulick, Urwick) oraz „teorie biurokracji" (Weber, Merton, Selznick, Gouldner) rozpatrywane z punktu widzenia wspólnych i charakterystycznych dla nich założeń. Pomimo różnic w przedmiocie badań możemy wspomniane kierunki traktować jako jeden wspólny im nurt historycznego procesu racjonalizacji pracy ludzkiej.

Przed przejściem jednak do zagadnień związanych z następnym kierunkiem - szkołą behawioralną - przytoczymy dla odprężenia niektóre tzw. prawa satyrycznej teorii organizacji i zarządzania, sformułowane przez takich wybitnych

teoretyków z tego zakresu, jak: Peter, Parkinson, Catt, Corpps, Haller, Koźmiński i inni.

Prawa Catta:

1. *Im przełożony mniej wie, co robi jego podwładny, tym większa pewność utrzymania się na stanowisku.*

2. *Wobec tego sprawozdania powinny być w miarę niezrozumiałe i budzić u zwierzchnika przekonanie o wielkości zadań, rozległości kontaktów i niepodważalności autorytetu specjalistycznego. Sprzyja temu język, w którym proste i zrozumiałe terminy zostały zastąpione skomplikowanymi i niezrozumiałymi.*

3. *Fama o wielkości pracownika idzie w górę ze szczebla na szczebel. W przypadku niepowodzenia, zachowuje się tajemnicę i na szczeblach zapada w tej sprawie grobowe milczenie, ponieważ wszyscy się w nią zaangażowali. Chyba, że konsekwencje milczenia są zbyt kosztowne i nie można sobie na nie pozwolić.*

Prawa Parkinsona:

1. *Im więcej mamy czasu na wykonanie konkretnej pracy, tym więcej czasu praca ta zabierze.*

2. *Wydatki wzrastają proporcjonalnie do wzrostu dochodów.*

3. *Ekspansja oznacza złożoność, a złożoność równa się dekadencji. Kiedy organizm się rozszerza, rodzi się konformizm. Konformizm jest nieuchronną konsekwencją gigantomanii. W pewnym momencie różnice między ludźmi przestają istnieć.*

4. *Jakakolwiek instytucja - rządowa, przemysłowa, naukowa - której zespół pracowników administracyjnych sięga tysiąca ludzi lub przekracza tę liczbę, by istnieć nie potrzebuje żadnej innej działalności. Administracja jest samowystarczalna, żywi się własną pracą. Jest to administracja dla administracji.*

Prawo Careya:

Każda organizacja, o ile temu nie przeciwdziałać, dąży do pogrążenia się w chaosie.

Prawo Conwaya:

W każdej organizacji (instytucji) jest zawsze jedna osoba, która wie, o co chodzi. Tę osobę należy natychmiast wyrzucić.

Prawo Corppsa:

Ilość wykonanej pracy jest odwrotnie proporcjonalna do czasu spędzonego w biurze.

Prawo Hallera:

Pierwszym mitem na temat zarządzania jest ten, że ono istnieje.

Prawo Koźmińskiego:

Każda organizacja funkcjonuje tak źle, jak tylko może.

Prawo Liebermana:

Wszyscy kłamią: nie ma to jednak znaczenia, ponieważ i tak nikt nikomu nie wierzy.

Prawo Manly'ego:

Logika jest absolutnie pewną metodą dochodzenia do niepewnych wniosków.

Prawo Manthewsa:

Ci, którzy już mają, dostaną najwięcej.

Prawo Murphy'ego:

Jeżeli coś może pójść źle, to z pewnością pójdzie.

Prawo Robinsona:

W biurokracji awansuje się za działalność, nie za wyniki.

Prawo Webstera:

Każda sprawa ma dwie strony z wyjątkiem przypadku gdy rozważający jest osobiście zaangażowany. W takim przypadku istnieje tylko jedna strona.

Zasada Petera:

W hierarchii każdy pracownik stara się wznieść na swój szczebel niekompetencji. Z biegiem czasu każde stanowisko zostanie objęte przez pracownika, który nie ma kompetencji do wykonania swych obowiązków. Pracę zaś wykonują ci, którzy nie osiągnęli jeszcze swego szczebla niekompetencji.

4.2. Szkoła behawioralna

Należałoby zadać sobie i odpowiedzieć na pytanie: dlaczego, mimo iż system naukowego zarządzania wraz z kierunkiem administracyjnym zyskały sobie tak znaczną popularność wśród teoretyków i praktyków, budziły jednocześnie niedosyt, niezadowolenie, a nawet frustracje u jednych i drugich? Po pierwsze dlatego, iż wskazania tych kierunków, mimo że stanowiły źródło stosunkowo prostych i zrozumiałych dla kadry technicznej i urzędników sposobów działania, kierownicy nie zdołali - stosując te zasady - osiągnąć maksymalnej wydajności i pełnej harmonii w kierowanych przez nich organizacjach. Frustracje te wynikały z faktu, iż mimo zastosowania zasad klasycznego podejścia pracownicy nie zawsze zachowywali się zgodnie z przewidywanymi racjonalnymi wzorcami postępowania. Zastanawiano się, jakie przyczyny wpływają na taki stan i jakie czynniki mogą ten stan zmienić. Kilku autorów postanowiło „wzmocnić" klasyczną teorię organizacji socjologią i psychologią, czyli za przyczynę niepowodzeń klasycznego podejścia uważano nieuwzględnianie w zabiegach organizacyjnych czynnika ludzkiego. W ten sposób zrodziła się szkoła behawioralna, kierunek *„human relations"*, która opiera się na niezwykle ważnej, a prostej zasadzie: *Organizacja to ludzie.*

Jako pierwszego wśród tych autorów należałoby wymienić **Hugo Munsterberga** (1863-1916). To właśnie on pierwszy skonstatował, że nie można osiągnąć dobrych wyników w organizacji i kierowaniu bez elementów psychologii i socjologii.

Główną zasługą Munsterberga było zastosowanie narzędzi psychologii eksperymentalnej (W. Wundt, Lipsk 1879) do uzyskiwania tych samych celów wydajności, do których zmierzały inne teorie organizacji i zarządzania. W swojej pracy pt. „Psychologia i sprawność przemysłowa" wysunął tezę, iż wydajność można podnieść trzema sposobami: 1) przez wyszukanie najodpowiedniejszej osoby - robotnika, którego cechy umysłu wyróżniają jako najlepszego wykonawcę danej pracy; 2) przez stworzenie najlepszej możliwej pracy - idealnych warunków psychologicznych zwiększania produkcji; 3) przez wywieranie wpływu psychologicznego (który nazywa „najlepszym możliwym efektem") na motywację pracowników.

Prace w tym kierunku zaczęły się od serii badań empirycznych i eksperymentów, prowadzonych w latach 1924-1932 przez zespół pracujący pod kierunkiem **Eltona Mayo** (1880-1949), profesora psychologii Uniwersytetu Harvarda. Najważniejsze miały miejsce w zakładach w Hawthorne, na przedmieściu Chicago. Były to w tym czasie największe zakłady towarzystwa Western Electric Company, wchodzącego w skład amerykańskiego systemu Bell Telephone Company. Pracowało w nich około 29 tys. robotników, wśród których największą grupę etniczną stanowili Polacy i Czesi. Badania rozpoczęto w momencie, kiedy się kierownictwo przedsiębiorstwa przekonało, że tradycyjne (klasyczne) metody podnoszenia pracy zawodzą. Okazało się w szczególności, że wydajność pracy nie zawsze jest wprost proporcjonalna do wysokości płac oraz że wynagrodzenie (choć najważniejsze) jest tylko jednym z wielu bodźców oddziałujących na pracowników. Pojawiły się symptomy „złego dziania się" w organizacji: zbyt niski wzrost wydajności pracy, a niekiedy nawet jej spadek, mimo modyfikacji systemów premiowych; „ponadnormalny" wzrost zachorowalności; wzrost absencji i płynności kadr; a także opór pracowników w stosunku do poleceń zwierzchników, który często doprowadzał do jawnych konfliktów.

Początkowo badania oparto na założeniach wywodzących się z nurtu naukowego zarządzania, wykorzystując klasyczne schematy badawcze - prowadząc eksperymenty analizowano wpływ intensywności oświetlenia na wydajność pracy. „Warunki do *eksperymentu naukowego* były pozornie spełnione: wydzielono pokój doświadczalny i pokój kontrolny; w określonym czasie zmieniano tylko jeden z warunków pracy; wszystkie inne pozostawały bez zmian. Mimo to rezultaty były wątpliwe. [...] W pokoju doświadczalnym polepszano oświetlenie i produkcja wzrosła. Jednakże wzrosła ona również w pokoju kontrolnym (tu oświe-

tlenia nie zmieniano). I odwrotnie - w pokoju doświadczalnym zmniejszono siłę światła i produkcja znowu wzrosła. Równocześnie wzrosła produkcja w pokoju kontrolnym, gdzie oświetlenie nie uległo zmianie. Przeprowadzono wiele innych doświadczeń, ale żadne z nich nie dało przekonujących wyników". *„A wydawało się, że tak łatwo określić wpływ oświetlenia na pracę"* - napisał wówczas Mayo, który uchodzi za twórcę i najwybitniejszego przedstawiciela szkoły behawioralnej, tak jak Taylor jest powszechnie uznawany za twórcę szkoły klasycznej.

Przeprowadzono także bardziej skomplikowane badania. Poddano im młode robotnice, które dzięki odpowiedniemu przygotowaniu aktywnie włączyły się do współpracy i stworzyły zespół całkowicie oddany realizacji projektu. Pracownice te montowały przekaźniki telefoniczne, wykonując pracę wysoce wyspecjalizowaną i powtarzalną. Umieszczono je w specjalnym pomieszczeniu, tzw. pokoju prób. Nie różniło się ono niczym od innych pomieszczeń fabrycznych, z wyjątkiem aparatury pomiarowej, służącej do rejestrowania temperatury, wilgotności i wydajności pracy. Pracownicom tym zmieniano warunki pracy, z tym, że w określonym czasie zmieniano tylko jeden czynnik. Wprowadzono przerwy przeznaczone na odpoczynek o różnej liczbie i długości, lekkie posiłki, krótszy dzień pracy i tydzień pracy, manipulowano fizycznym środowiskiem zmieniając temperaturę i stopień wilgotności powietrza. Podczas wprowadzania poszczególnych punktów programu omawiano z robotnicami proponowane zmiany.

„Rezultaty wydawały się zadawalające: najpierw powoli, a potem z wzrastającą pewnością rosła produkcja (uznana za »wskaźnik dobrego samopoczucia«). Równocześnie robotnice mówiły, że są mniej zmęczone i że praca nie wymaga jakiegoś specjalnego wysiłku z ich strony. Poglądy te - niezależnie od tego czy były sformułowane precyzyjnie, czy nie - wskazywały na *wzrost zadowolenia*, wynikający z porównania ogólnych warunków panujących w pokoju prób i w innych pomieszczeniach". Gdy jednak w dwunastym etapie badań (po wielu tygodniach od ich rozpoczęcia) powrócono do pierwotnych warunków pracy, okazało się, że produkcja dzienna i tygodniowa wzrosła, osiągając poziom wyższy niż kiedykolwiek w przeszłości (chociaż wydajność godzinowa spadła o niewielki ułamek). W ciągu następnych 12 tygodni nie zaobserwowano tendencji spadkowej. Wystąpiła tu zatem podobna sytuacja, jak w przypadku eksperymentu z oświetleniem. W następnym okresie powrócono do warunków etapu siódmego (15 minutowa przerwa przed południem i śniadanie oraz 10 minutowa przerwa po południu). Wydajność pracy wzrosła jeszcze bardziej i utrzymywała się na tym najwyższym poziomie aż do końca eksperymentu, czyli przez 31 tygodni.

W tych i kolejnych eksperymentach Mayo oraz jego współpracownicy stwierdzili, że zachęty materialne, gdy je wprowadzano, nie były przyczyną wzrostu

wydajności pracy. Wzrost ten został wywołany przez złożony łańcuch postaw. Grupy doświadczalne i grupy kontrolne odczuwały dumę ze względu na fakt, że zostały wyróżnione przez poświęcenie im uwagi i to stanowiło motywację do zwiększonej wydajności. Życzliwy nadzór dodatkowo wzmocnił ich silniejszą motywację. Badacze doszli do wniosku, że pracownicy będą usilniej pracować, jeśli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i jeśli nadzór będzie im poświęcać szczególną uwagę. Zjawisko to z czasem nazwano *efektem Hawthorne'a.*

Badacze zauważyli także, że nieformalne grupy robocze - społeczne środowisko pracowników - wywierają wielki wpływ na wydajność pracy. Dla wielu robotników praca była nudna i pozbawiona znaczenia. Ale ich związki i przyjaźnie z kolegami, niekiedy kształtowane przez wspólną niechęć do „szefów", nadawały ich zawodowemu życiu pewne znaczenie i stwarzały częściową ochronę przed kierownictwem. Z tych powodów najsilniejszy wpływ na poziom wydajności pracy wywierały naciski grupy, a nie żądania kierownictwa.

Mayo uznał więc, że dawną koncepcję „człowieka racjonalnego", motywowanego osobistymi potrzebami ekonomicznymi, należało zastąpić koncepcją „człowieka społecznego", motywowanego potrzebami społecznymi, pragnącego zadowalających stosunków w pracy, reagującego bardziej na naciski grupy roboczej niż na władzę kierownictwa.

Przystępując do następnej fazy badań Mayo i jego współpracownicy byli pewni, że jest konieczne wyjście poza wyjaśnienia klasyczne, poza zależności opisywane przez reprezentantów naukowego zarządzania i „naukowego" sposobu myślenia, że w tych sytuacjach musiały wystąpić nowe czynniki, czyli takie, których dotychczas nie brano pod uwagę. W ten sposób sięgnęli po wyjaśnienia do psychologii i socjologii, uzupełniając - jak powiedział Mayo - *„logikę wydajności logiką uczuć".*

Druga faza badań w Hawthorne trwała także kilka lat. Ich podstawę stanowiły wywiady, którymi objęto ponad 21 tysięcy osób. Były one prowadzone w nowoczesny sposób, zgodnie ze współczesnym stanem wiedzy z zakresu psychologii i socjologii. Tak przykładowo ustalono ogólne zasady, którymi się musieli kierować przeprowadzający *wywiady.*

Wskazania dla prowadzących badania były następujące:

a) poświęć całą uwagę osobie, z którą prowadzisz wywiad, i daj jej to wyraźnie odczuć;

b) nie mów, lecz słuchaj;

c) nigdy nie dyskutuj i nie dawaj rad;

d) zwróć uwagę na to:

– co dana osoba chce powiedzieć;

– czego nie może powiedzieć bez pomocy.

Dodatkowymi wskazaniami były:

– w czasie słuchania spróbuj naszkicować w wyobraźni wstępną charakterystykę rozmówcy, korygując ją w toku rozmowy;

– pamiętaj, że wszystko co zostało ci powiedziane, musi być uznane za tajemnicę osobistą, której nie wolno ci rozgłaszać.

Wywiady dostarczyły olbrzymiej ilości danych o życiu organizacji i jej uczestnikach, ich racjach i emocjach. Umożliwiły także rozwiązanie wielu osobistych problemów pracowników przedsiębiorstwa.

W rezultacie sformułowano i postawiono wiele hipotez, które weryfikowane w praktyce stworzyły podstawę kierunku *human relations*. Wyjaśnienia badaczy harwardzkich skoncentrowały się wokół odkrytych przez nich *grup nieformalnych* i - szerzej - nieformalnej organizacji. Zgodnie z takim spojrzeniem pracownice zatrudnione w sali prób montażu przekaźników stale podwyższały swoją wydajność pracy, gdyż:

– tworzyły zwartą grupę (5 osób), chętnie współpracowały z badaczami i ze sobą wzajemnie;

– posiadały normy grupowe zalecające dobrą wolę i kooperację, które powstały w wyniku wspólnych konsultacji i swobodnego stylu nadzoru oraz wytworzenia się poczucia kierowania własnym losem;

– stały się one przedmiotem uwagi i zainteresowania zarówno w fabryce, jak i na zewnątrz - dzięki temu były dumne ze swojej pracy.

Codzienny udział eksperymentatorów w działaniach zespołu zmienił zasadniczo klimat stosunków międzyludzkich i sposób kierowania. Powstały nowe możliwości wyrażania własnych opinii i postaw. Pracownice poczuły się „dowartościowane" i lepiej zrozumiały sens swojej pracy. Bardziej zadowolone pracowały wydajniej.

Ujmując rzecz w największym skrócie można stwierdzić, że kierunek „stosunków międzyludzkich" (*human relations*) „odkrył" pracownika jako istotę społeczną (homo socjus zamiast homo ekonomicus). Okazało się, że jednym z zasadniczych czynników określających ilość i jakość wykonanej pracy jest emocjonalna postawa pracownika wobec zatrudniającej go organizacji, wobec własnej w niej roli i czynności, które z tej roli wynikają. Postawy wiążą się przede wszystkim z oddziaływaniem czynników pozatechnicznych, pozaekonomicznych i pozaformalnych - czynników, które nie były wcześniej uwzględniane w nauce organizacji i zarządzania. Elementem organizującym wpływ tych uwarunkowań jest uczestnictwo pracowników w grupach nieformalnych.

Można zatem stwierdzić, iż podstawowe znaczenie dla większości pracowników ma zespół najbliższych współtowarzyszy pracy. Co to jest zespół? Zespół to

zwarta grupa ludzi, którzy wykonują specyficzne funkcje i są ze sobą związani tak, że każda osoba potrzebuje innych, aby móc spełnić swoje zadania. Dobra atmosfera, wzajemne zaufanie, życzliwość, brak konfliktów i powszechna chęć harmonijnej współpracy, powodują powstawanie uczucia zadowolenia z przynależności do zespołu, umacniają z nim więzi, zwiększają ogólny poziom zadowolenia z pracy, a tym samym sprzyjają wysokiej wydajności.

Tyle już razy posługiwaliśmy się pojęciami „zespół", „grupa społeczna" (formalna, nieformalna), należałoby więc choć kilka słów poświęcić temu zagadnieniu. Nawiązując do znanego socjologa A.P. Haire'a (a także Szczepańskiego), na ogół się przyjmuje, iż grupa społeczna to dwie (trzy) lub więcej osób, między którymi występują bezpośrednie interakcje (czyli kontakty „twarzą w twarz"), które są niezbędne, gdyż grupa społeczna to nie tylko osoby przekazujące sobie informacje, ale także „wymieniające" emocje. Jednostki te muszą mieć wspólny cel (cele), muszą akceptować i realizować (często pod groźbą sankcji) pewne wspólne wartości i normy. I wreszcie grupa społeczna to taki zbiór osób, w którym istnieje społeczna struktura, z wyraźnie zaznaczającą się osobą przywódcy. Do tych zagadnień będziemy jeszcze wracać wielokrotnie.

Tak więc Mayo i jego współpracownicy byli w pewnym sensie pionierami w zastosowaniu w całej rozciągłości metody naukowej do badania ludzi w środowisku pracy. Jak pamiętamy Taylor i jego szkoła, to przeważnie inżynierowie - natomiast szkoła behawioralna, to już przedstawiciele takich nauk, jak socjologia, psychologia, antropologia i inne nauki społeczne.

E. Mayo i teoretycy stosunków współdziałania wprowadzili, jak już wspomnieliśmy, koncepcję „człowieka społecznego", motywowanego przez chęć wchodzenia w związki z innymi. Niektórzy behawioryści, tacy jak Argyris, Maslow i McGregor, uważali, że można dokładniej wyjaśnić motywację człowieka przez koncepcję „człowieka samorealizującego się".

Według Abrahama Maslowa człowiek jest motywowany przez dążenie do zaspokojenia potrzeb układających się w pewną hierarchię. U dołu tej hierarchii znajdują się potrzeby pierwotne (fizjologiczne) i bezpieczeństwa, u jej zaś szczytu - wtórne potrzeby *ego* (np. potrzeba szacunku) i samorealizacji (np. potrzeba znaczenia i rozwoju osobowości). Ogólnie biorąc potrzeby wyższe są odczuwane dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższych. Tak ułożona hierarchia potrzeb ludzkich została przyjęta przez wszystkich teoretyków zarządzania, gdyż najlepiej odzwierciedla „życie", tzn. odzwierciedla rzeczywiste stosunki międzyludzkie w procesie pracy.

Można by nawet stwierdzić, że teoria zaproponowana przez Maslowa przyciągnęła uwagę kierowników w stopniu chyba większym, niż jakakolwiek inna

teoria motywacji. Wynika to stąd, że nie tylko klasyfikuje ona potrzeby ludzkie w dogodny sposób, ale też wynikają z niej bezpośrednie wnioski dotyczące kierowania zachowaniami ludzi w organizacjach.

Maslow widział motywację człowieka jako hierarchię pięciu grup potrzeb:

1. *Fizjologicznych* - potrzeby powietrza, wody, jedzenia i płci.

2. *Pewności* - potrzeby bezpieczeństwa, porządku, braku lęku lub zagrożenia.

3. *Przynależności i miłości* (czyli potrzeby społeczne) - potrzeby miłości, uczucia, poczucia przynależności, kontaktu z innymi ludźmi.

4. *Uznania* - potrzeby osiągnięć, szacunku i uznania dla samego siebie oraz szacunku ze strony innych.

5. *Samorealizacji* - potrzeby rozwoju, poczucia spełnienia, realizacji własnego potencjału, czyli własnego *Ja*.

Według Maslowa człowiek jest motywowany do zaspokojenia tej potrzeby, która jest najsilniej odczuwana w danym momencie. Siła potrzeby zależy od bieżącej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka. Każda potrzeba fizjologiczna musi być choć częściowo zaspokojona, zanim dana osoba zapragnie zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu.

Praktyczne wnioski wynikające z tej teorii dla motywacji w organizacjach są bardzo różne. Podstawowe fizjologiczne potrzeby pracownika muszą być zaspokojone za pomocą płacy wystarczającej do nakarmienia, zapewnienia mieszkania oraz ochrony pracownika i jego rodziny. Istotne jest zagwarantowanie bezpiecznego miejsca pracy przez stosowanie przez kierowników zachęt, które mają zapewnić pracownikom szacunek, poczucie przynależności czy możliwości rozwoju. Potrzeby bezpieczeństwa wymagają przede wszystkim bezpieczeństwa pracy.

W nowoczesnej organizacji są zazwyczaj (choć nie zawsze) zadowalająco zaspokajane potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Potrzeby przynależności i miłości, najsilniej odczuwane w stosunku do własnej rodziny, mogą też być zaspokajane w środowisku społecznym. Jeśli pracownicy nie będą się czuli integralną częścią organizacji, będą odczuwać frustrację w wyniku nie zaspokojonej potrzeby przynależenia i raczej nie będą reagować na okazje lub zachęty wyższego rzędu.

Maslow opisał dwa rodzaje potrzeb uznania - dążenie do osiągnięć i kompetencji oraz dążenie do pozycji i poważania. Ludzie chcą dobrze pracować. Chcą też odczuwać, że wykonując swoje zadania osiągają coś ważnego. Kierownicy mają wiele sposobów zaspokajania wielu rodzajów potrzeb uznania u pracowników przez przydzielanie im zadań stawiających wyzwanie, informowanie o wynikach, docenianie efektów pracy, osobiste zachęty i wciąganie pracowników do ustalania celów i podejmowania decyzji.

Według Maslowa, po wystarczającym zaspokojeniu wszystkich pozostałych potrzeb, pracowników będzie motywować potrzeba samorealizacji. Będą dążyć do znaczenia i osobistego rozwoju w pracy oraz aktywnie poszukiwać nowych dziedzin odpowiedzialności. Maslow podkreśla, że na tym szczeblu różnice indywidualne są największe. Dla niektórych środkiem do samorealizacji może być wysoka jakość wykonywanej pracy, a dla innych - wymyślanie twórczych, pożytecznych pomysłów.

Powtórzmy raz jeszcze, że kierunek *human relations*, zapoczątkowany w końcu lat dwudziestych, najbujniej się rozwinął po zakończeniu drugiej wojny światowej. Był to okres znakomitej koniunktury, ekspansji gospodarczej, znikomej inflacji, wysokiego poziomu zatrudnienia i wysokich płac. Można, a nawet trzeba było zerwać z „brutalnym" zarządzaniem, spopularyzować wizerunek „uśmiechniętego majstra". Powrócono do analizy podstawowych założeń, potrzeb i warunków, w jakich się zrodził kierunek *human relations*. Przypomnijmy je: niska wydajność indywidualna, konflikty, sabotowanie poleceń zwierzchników, nadmierna płynność kadr, nadmierna absencja w pracy, wzrost niezadowolenia pracowników.

Przyczyny wymienionych problemów tkwiły w:

– nieuwzględnianiu potrzeb psychospołecznych uczestnika organizacji;

– zwalczaniu przez kierownictwo grup nieformalnych.

Rozwiązywane zaś problemy, to:

– dążenie do osiągnięcia akceptacji celów organizacji przez grupy nieformalne;

– wykorzystanie wpływu grup nieformalnych dla podniesienia sprawności procesu zarządzania i wzrostu wydajności.

Sposoby rozwiązywania tych problemów to:

– modyfikowanie postaw kierownictwa liniowego,

– manipulacje socjotechniczne,

– rozwój działalności w sferze socjalnej.

Rozpatrywane czynniki (zmienne) to:

– postawy pracowników i kadry kierowniczej;

– potrzeby i motywacja do pracy;

– hierarchia prestiżu;

– społeczne role organizacyjne;

– wyniki pomiarów socjometrycznych.

Baza teoretyczna tego nowego podejścia to: socjologia, psychologia, antropologia. Od początku lat sześćdziesiątych zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania zaczęło się jednak przesuwać. Uczyniono kolejny krok w rozwoju badań nad organizacjami i zarządzaniem. Decydującego znaczenia nabie-

rały problemy optymalizacji decyzji, informacji i koordynacji działań w coraz bardziej skomplikowanych systemach organizacyjnych.

4.3. Szkoła ilościowa

Nowe uwarunkowania zrodziły potrzebę z jednej strony kontynuowania dotychczasowych badań, zwłaszcza roli stosunków międzyludzkich w procesie pracy, z drugiej zaś - potrzebę nowych rozwiązań organizacyjnych przy uwzględnieniu nowych narzędzi badawczych, zwłaszcza rozwijających się w tym okresie informatyki, cybernetyki i innych dziedzin współczesnej nauki. W ten sposób zrodziła się szkoła, która jest różnie nazywana - najczęściej szkołą ilościową - ale także nowoczesną szkołą zarządzania, teorią decyzji, teorią gier itp. My, za Stonerem i Wanklem, będziemy ją nazywać szkołą ilościową.

Zaczęło się od tego, że na początku drugiej wojny światowej Wielka Brytania w obronie swoich wysp stanęła wobec wielu złożonych problemów dotyczących sztuki wojennej i wymagających pilnych rozwiązań. Stawką było przeżycie. W tym celu Brytyjczycy utworzyli pierwsze zespoły badań operacyjnych, obejmujące matematyków, fizyków i specjalistów z innych dziedzin. Przez połączenie w tych zespołach wiedzy rozmaitych specjalistów, zdołali oni osiągnąć znaczne postępy technologiczne i taktyczne. Gdy Amerykanie przystąpili do wojny, utworzyli - na wzór skutecznych zespołów brytyjskich - własne *grupy badań operacyjnych* do rozwiązywania podobnych problemów.

Po zakończeniu wojny stopniowo okazało się, że badania operacyjne są przydatne do rozwiązywania problemów cywilnych, gospodarczych, zwłaszcza w przemyśle. Wdrażano nowe technologie przemysłowe. Narastała złożoność transportu i komunikacji. Powstało mnóstwo problemów, których nie dało się łatwo rozwiązać metodami konwencjonalnymi. Coraz częściej zaczęto przywoływać specjalistów badań operacyjnych do pomocy w rozwiązywaniu różnych nowych problemów. W miarę rozwoju komputerów zostały sformalizowane procedury badań operacyjnych i powstała w nich tak zwana szkoła teorii decyzji. Według niej, najpierw powołuje się mieszany zespół specjalistów z odpowiednich dziedzin do przeanalizowania problemu i zaproponowania kierownictwu właściwych działań. Zespół buduje matematyczny model symulujący problem. W postaci symbolicznej model przedstawia wszystkie istotne czynniki wpływające na problem i ich wzajemne związki.

To właśnie od końca drugiej wojny światowej gwałtownie wzrastało zainteresowanie i szerokie stosowanie teorii decyzji (opinie specjalistów), szczególnie w gospodarce, instytucjach rządowych i organizacjach nie nastawionych na zysk. Teoria decyzji znalazła zastosowanie w wymiarze sprawiedliwości, służbie zdro-

wia i systemach oświatowych, a także w badaniach nad ruchem drogowym, inżynierii, portach lotniczych i supermarketach. Rozpowszechnienie teorii decyzji ściśle się wiąże z dostępem do komputerów o dużej prędkości i coraz większą umiejętnością posługiwania się nimi.

Przy dużej gamie metod i złożoności niektórych z nich, wybór właściwej nie jest sprawą prostą. Kierownicy muszą wiedzieć dostatecznie wiele o teorii decyzji, aby wybrać odpowiedni sposób dla ich organizacji, aby porozumieć się ze sztabowymi specjalistami, którzy dokonują takiego wyboru. Są to technologie stosunkowo nowe i trzeba nauczyć się, jak je używać (a niekiedy - jak ich nie stosować).

Wspomnijmy jeszcze o dwóch aspektach szkoły ilościowej, a właściwie dwóch podejściach do problematyki organizacji i zarządzania. Są to podejścia: *systemowe i sytuacyjne.*

4.3.1. Podejście systemowe

Podejście systemowe - albo inaczej systemowa rewolucja - jest jedną z najbardziej charakterystycznych cech rozwoju nauki w drugiej połowie wieku XX w ogóle, a nauk o organizacji i zarządzaniu w szczególności. Zostało zapoczątkowane przez Ludwiga von Bertalanffy'ego - twórcę *ogólnej teorii systemów* - i Norberta Wienera - twórcę *cybernetyki.* Niezależnie od nich powstawały i rozwijały się systemowe koncepcje w socjologii. Idea potraktowania organizacji ludzkich jako systemów społecznych, ma tutaj długą tradycję. Samo pojęcie systemu stało się elementem teorii już za sprawą Vilfreda Pareto. Współczesne rozumienie systemu w odniesieniu do struktur i procesów społecznych wywodzi się przede wszystkim z prac Talcotta Parsonsa. Dopiero jednak modyfikacje pojęć systemowych, dokonane w wyniku rozwoju ogólnej teorii systemów, przyczyniły się do upowszechnienia podejścia systemowego nie tylko w socjologii, ale w całym obszarze nauk społecznych.

Podejście systemowe przejawia się w poglądach na naturę rzeczywistości, w metodologii jej badania, a także w metodach oddziaływania na tę rzeczywistość. Jego istotą jest traktowanie badanych obiektów jako *systemów otwartych*, czyli zbiorów elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one pewną nową całość wyróżniającą się w otoczeniu. Jedna z najbardziej popularnych definicji określa *system* jako zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje) i gdzie każdy składnik jest połączony z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio. Miejsce jednostronnie analitycznego i mechanicystycznego widzenia rzeczywistości, zajęło podejście kładące nacisk na analizę całościowych, integrujących właściwości badanych obiektów - systemów, na ujawnienie ich różnorodnych sprzężeń wewnętrznych i zewnętrznych, w tym także struktury.

Przyjęcie założenia, że system jest zawsze czymś innym, niż prostą sumą elementów, które go tworzą, oznacza, że jest nową jakością dzięki temu, co łączy jego składniki - właśnie dzięki różnorodnym, bezpośrednim i pośrednim *sprzężeniom.* W takim układzie system jako całość ma inne właściwości niż poszczególne jego elementy. Jest to więc nie tylko zbiór organizacyjnych komórek, jednostek i grup społecznych, maszyn i urządzeń, ale głównie ich wzajemne oddziaływania - struktury i procesy. Trzeba zdać sobie sprawę z tego, że jeden supersprawny element może spowodować znaczne obniżenie sprawności systemu, a nawet jego rozpad, podczas gdy inne współdziałające z nim składniki mają bardzo różne parametry techniczne i niedostosowane do siebie połączenia (np. zamontowanie silnika mercedesa do naszej syrenki).

Kolejna zasada zakłada, iż całość wywiera większy wpływ na funkcjonowanie swoich elementów niż odwrotnie. Organizator–systemowiec zdaje sobie sprawę z tego, że często z zawodnych elementów można stworzyć wysoce niezawodną całość, jednak pod warunkiem prawidłowego połączenia części. Rozumie przy tym wzajemne powiązanie wszystkiego ze wszystkim. Wie jednak również, że w każdej organizacji można wyróżnić *obszary kluczowe*, czyli takie, które przesądzają o jej sprawności, o jej sukcesie i porażce. Koncentracja właśnie na nich daje najlepsze efekty. Widać to wyraźnie na przykładzie eliminowania tzw. wąskich gardeł, jak to u nas często mówiono, gdy trzeba było usprawnić proces produkcyjny.

Tak zatem podejście systemowe dąży do traktowania organizacji jako jednorodnego, celowego systemu, składającego się z wzajemnie powiązanych części. Zamiast zajmowania się każdą częścią organizacji odrębnie, podejście systemowe umożliwia kierownikowi spojrzenie na organizację jako na całość, a zarazem na część szerszego środowiska zewnętrznego. W ten sposób teoria systemów wskazuje, że działania każdej części organizacji, wpływają na działania wszystkich pozostałych części.

Na przykład kierownik produkcji w zakładzie wytwórczym wolałby mieć do czynienia z długimi, nieprzerwanymi seriami znormalizowanych wyrobów dla utrzymania maksymalnej wydajności i obniżenia kosztów wytwarzania. Natomiast kierownicy sprzedaży chcieliby mieć możliwość szybkiej dostawy bogatego asortymentu wyrobów, a zatem woleliby elastyczniejszy program produkcyjny, umożliwiający realizację specjalnych zamówień w krótkim czasie. Kierownik produkcji o orientacji systemowej, podejmie decyzje o programie produkcyjnym dopiero po rozeznaniu ich wpływu na inne wydziały i na całą organizację. To znaczy, że kierownicy nie mogą działać jedynie w granicach tradycyjnego schematu organizacyjnego.

Poszczególne części składające się na całość systemu noszą nazwę *podsystemów*. Każdy system może być z kolei częścią jeszcze większej całości. Na przykład wydział jest podsystemem zakładu, który jest podsystemem przedsiębiorstwa, które jest podsystemem konglomeratu lub przemysłu, który jest podsystemem gospodarki narodowej jako całości, która jest podsystemem systemu światowego.

Wyjaśnijmy jeszcze czym jest *synergia*. Synergia oznacza, że całość jest większa od sumy jej części. W znaczeniu organizacyjnym *synergia* oznacza, że poszczególne działy organizacji współpracują ze sobą i oddziałując na siebie stają się wydajniejsze, niż kiedy każdy z nich działał w odosobnieniu. Na przykład, jeśli każdy wydział małej organizacji współpracuje z jednym działem finansowym, ich działalność będzie sprawniejsza, niż gdyby każdy z nich miał własną komórkę finansową.

4.3.2. Podejście sytuacyjne

Na czym polega *podejście sytuacyjne*. Przytoczmy wypowiedź jednego z najbardziej znanych ekonomistów, Charlesa Kindlebergera, który zwykł mówić swoim studentom w Massachusetts Institute of Technology, że odpowiedzią na właściwie każde pytanie dotyczące ekonomii jest: „To zależy". Zadaniem ekonomisty jest wyjaśnić *od czego* to zależy i *w jaki sposób*.

„To zależy" jest również dobrą odpowiedzią na wszystkie ważne pytania dotyczące kierowania. Teoria organizacji i zarządzania dąży do określenia przewidywanych zależności między sytuacjami, działaniami i wynikami. Nic dziwnego, że jeden ze współczesnych kierunków, dążący do zintegrowania różnych szkół, skupia uwagę na współzależnościach rozmaitych czynników wpływających na sytuację kierownika.

Podejście sytuacyjne jest wynikiem prac kierowników, doradców i badaczy, którzy próbowali zastosować koncepcje głównych szkół do sytuacji występujących w rzeczywistości. Często stwierdzali, że metody skuteczne w określonej sytuacji były bezużyteczne w innej. Zaczęli więc szukać wyjaśnienia dla tych doświadczeń. Dlaczego, na przykład, program doskonalenia organizacji dawał znakomite wyniki w określonej sytuacji, a kompletnie zawodził w innej. Zwolennicy podejścia sytuacyjnego mieli jedną, logiczną odpowiedź: wyniki są różne. Metoda skuteczna w jednym wypadku, niekoniecznie musi się dobrze sprawdzać we wszystkich.

Zgodnie z podejściem sytuacyjnym *zadaniem kierowników jest zatem ustalenie, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia celów kierownictwa.* Jeśli na przykład na-

leży pobudzić robotników do zwiększenia wydajności, teoretyk klasyczny może zaproponować nowy program uproszczenia metod pracy. Behawiorysta może się starać stworzyć dobry klimat motywacyjny z psychologicznego punktu widzenia i zaproponować coś wręcz przeciwnego, np. wzbogacenie pracy. Kierownik zaś znający podejście sytuacyjne zapyta: „która metoda zadziała tu najskuteczniej?". Jeśli robotnicy mają niskie kwalifikacje, a możliwości ich szkolenia są ograniczone, uproszczenie pracy może być rozwiązaniem najlepszym. Przy wysoko kwalifikowanych robotnikach, dumnych ze swoich umiejętności, program wzbogacenia pracy może się okazać najskuteczniejszy.

I na koniec - za innymi teoretykami - zabawimy się w prognostyków, czyli spróbujemy zaprognozować, w jakim kierunku się będzie rozwijać teoria organizacji i zarządzania w przyszłości. Otóż, jak przewidują specjaliści, może się ona rozwinąć aż w pięciu kierunkach:

1. *Dominacji.* Jedna z głównych szkół okaże się najprzydatniejsza. Zapożyczając pewne koncepcje z innych szkół, teoria dominująca wyruguje pozostałe. Zjawisko takie dotychczas nie wystąpiło.

2. *Rozbieżności.* Każda z głównych szkół pójdzie własną ścieżką przy malejącym wzajemnym zainteresowaniu innymi szkołami. Oczywiście, to zjawisko również nie występuje.

3. *Zbieżności.* Szkoły będą się wzajemnie upodabniać przy zacieraniu granic między nimi. Wydaje się, że tak właśnie się dzieje. Proces ten jednak zachodzi nierównomiernie.

4. *Syntezy.* Inni teoretycy natomiast uważają, że występująca obecnie zbieżność doprowadzi do integracji punktów widzenia istniejących szkół. Integracja stanowiłaby raczej nowy sposób podejścia do dziedziny zarządzania. Istnieją już dwa kierunki do integracji: podejście systemowe i podejście sytuacyjne.

5. *Rozdrobnienia.* Ostateczną możliwością będzie powstanie dalszych szkół czy kierunków. Są różne opinie na ten temat. Niektórzy uważają, że jest sześć takich kierunków, inni, że jedenaście (a właściwie są to tylko w różnym stopniu modyfikowane te trzy zasadnicze).

Pozostało nam jeszcze tylko krótkie spojrzenie na problem: czym jest zarządzanie–kierowanie w opinii teoretyków i praktyków w tej dziedzinie. Czy jest ono nauką ścisłą, sztuką czy wolnym zawodem. Na przykład Luther Gulick, wykładowca i autor w dziedzinie zarządzania, w przemówieniu na międzynarodowej konferencji określił kierowanie jako „dziedzinę wiedzy", która dąży do systematycznego zrozumienia, dlaczego i w jaki sposób ludzie współpracują dla osiągnięcia bardzo różnych celów. Według Gulicka, kierowanie spełnia kryteria dziedziny wiedzy, gdyż jest przedmiotem badań i posiada wypracowane własne

metody badawcze, które zostały usystematyzowane w postaci wielu teorii. Chociaż te teorie - jego zdaniem - są jeszcze zbyt ogólne i subiektywne, uważa, że kierowanie staje się nauką ścisłą: jest przedmiotem systematycznych badań, istniejące zaś teorie zarządzania są konfrontowane z doświadczeniem praktycznym. Dziedzina „kierowanie" stanie się naprawdę nauką ścisłą wówczas - zdaniem Gulicka - gdy teoria zdoła wskazać kierownikowi, co zrobić w konkretnej sytuacji i umożliwi mu przewidzenie konsekwencji jego działań. Stanowisko Gulicka ma wielu zwolenników wśród teoretyków i praktyków kierowania.

Natomiast Henry M. Boettinger, przemysłowiec i wykładowca w dziedzinie zarządzania, argumentuje, że kierowanie jest sztuką, czyli inaczej - „porządkowaniem chaosu". Według niego malarstwo czy poezja (albo jakakolwiek inna dziedzina sztuki i literatury) wymaga trzech składników: wizji artysty, znajomości rzemiosła i skutecznego komunikowania się. Pod tymi względami kierowanie jest sztuką, gdyż wymaga tych samych składników. Wiadomo, że zdolności artystyczne rozwija się przez szkolenie, stąd też i umiejętności kierownicze można doskonalić za pomocą metod podobnych do stosowanych przy kształceniu artystów. Wielu wybitnych teoretyków i praktyków kierowania uważa, że kierowanie jest w części sztuką, a w części nauką ścisłą.

Inny znawca problemu, Edgar H. Schein, wysuwa sugestię, że kierowanie jest wolnym zawodem. Porównał on główne cechy ludzi uprawiających wolne zawody z cechami kierowników i wyróżnił trzy cechy charakterystyczne. A oto tok jego rozumowania:

Po pierwsze, ludzie uprawiający wolny zawód kierują się w swych decyzjach ogólnymi zasadami. Samo istnienie kursów kierowania i programów szkoleniowych w tej dziedzinie wskazuje na to, że są pewne wiarygodne zasady kierowania. Chociaż zasady te, uznawane zarówno przez większość kierowników, jak i przez teoretyków, nie sprawdzają się idealnie we wszystkich sytuacjach, to jednak poszczególne wskazówki mają dużą przydatność. Na przykład prosta wskazówka behawioralna: „chwal publicznie, gań w cztery oczy", zazwyczaj się sprawdza, chociaż niekiedy zawodzi.

Po drugie, ludzie uprawiający wolny zawód zyskują pozycję zawodową przez osiągane wyniki, a nie przez protekcję lub inne czynniki nie związane z pracą. Niestety w praktyce kierownicy niekiedy uzyskują swoje stanowiska wskutek powiązań z ludźmi mającymi władzę lub w wyniku innych czynników nie związanych z pracą. Ponadto nie ma powszechnie uznawanego zbioru obiektywnych kryteriów oceny wyników pracy kierowników. Ze względu na złożoność czynników, składających się na pracę kierownika, ocena kierowników jest trudniejsza, niż na przykład ocena adwokata czy chirurga.

Po trzecie, ludzie uprawiający wolne zawody muszą kierować się surowym kodeksem etycznym, chroniącym ich klientów. Ze względu na specjalistyczną wiedzę eksperta w danej dziedzinie, klient zależy od niego i w efekcie jest narażony na szkodę. Schein wskazuje, że nie opracowano dotychczas kierowniczego kodeksu etycznego. Dochodzi do wniosku, że pod pewnymi względami kierowanie jest istotnie wolnym zawodem, choć nie spełnia innych kryteriów tego zawodu.

Borje O. Saxberg wskazał jeszcze na czwartą cechę charakterystyczną wolnego zawodu: osobiste poświęcenie się i oddanie zawodowi. W każdej dziedzinie prawdziwy profesjonalista kojarzy życie osobiste z pracą przez poświęcenie się jej i oddanie. Według tego kryterium niezliczeni kierownicy są prawdziwymi profesjonalistami, w najlepszym tego słowa znaczeniu.

Chociaż Gulick, Boettinger i Schein różnią się między sobą co do tego, czy kierowanie jest sztuką, nauką ścisłą, czy wolnym zawodem, to zgadzają się, że przynajmniej niektórych umiejętności kierowniczych można się nauczyć.

Większość ludzi zgadza się, że opisane przez Katza umiejętności techniczne, międzyludzkie i koncepcyjne są dla kierowników ważne. Jak skutecznie można ich nauczyć. Katz uważa, że najłatwiej nabyć umiejętności techniczne. Są one na ogół wyczerpująco ujęte w dyplomowych i podyplomowych programach nauczania, i na kursach doskonalenia organizowanych przy poparciu przedsiębiorstw; większość zaś kierowników naczelnego szczebla ma dyplomy akademickie.

Jednakże można sądzić, że znacznie trudniej jest nauczać i przyswoić sobie umiejętności międzyludzkie niż umiejętności techniczne. Stosunki międzyludzkie wiążą się z wieloma złożonymi elementami emocjonalnymi i trudno dowieść, że określone podejście do tych zagadnień jest skuteczniejsze od innych. Co więcej, bywa, że łatwiej się nam przyznać do nieznajomości jakiegoś zagadnienia technicznego, niż do niewiedzy o nowych sposobach postępowania z ludźmi. To tak, jakby nauczyciel oświadczył, że nie lubi dzieci. Jeszcze trudniej zmienić nasze nawyki odnoszenia się do innych, do których to nawyków jesteśmy przyzwyczajeni i które sami przed sobą gruntownie uzasadniamy.

5. KIEROWANIE, PRZYWÓDZTWO, WŁADZA

5.1. Kierowanie

Jak już mówiliśmy wcześniej pojęcia: „kierowanie", „przywództwo", „władza" są w literaturze przedmiotu bardzo różnorodnie formułowane. Wydaje się jednak, że najkrócej, a jednocześnie najtrafniej, zdefiniował je J. Zieleniewski, który proponował, aby *„Przez kierowanie ludźmi rozumieć [...] działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywamy przewodzeniem lub przywództwem"*.

Jednak warunkiem kierowania ludźmi jest ich zgoda, tzn. przyzwolenie na kierowanie. Kierowanie zachodzi nie wtedy, gdy są wydawane polecenia, lecz wtedy, gdy otrzymujący polecenie godzi się je wykonać. Kierownik może wydać polecenie wykonania jakiejś pracy. Jeśli podwładny go nie posłucha, to znaczy, że kierownik nim nie kieruje, chociaż wydał polecenie.

„W określeniu kierowania ludźmi - napisał Zieleniewski - *trzeba było podkreślić, że chodzi w nim nie o spowodowanie jakiegokolwiek zachowania się kierowanych, lecz właśnie o spowodowanie ich działania, czyli zachowania się dowolnego - dobrowolnego"*.

Tę zdolność uzyskania przez kierownika przyzwolenia na wykonanie jego polecenia przez podwładnego nazywamy *władzą*. *„Władza zaś* - jak powiedział K. Doktór - *jest to szansa lub faktyczne podejmowanie decyzji o zachowaniu jednostek lub grup społecznych w organizacji, nawet wbrew ich woli"*.

Kierownik w organizacji dysponuje dwoma rodzajami władzy:

– władzą stanowiska (pozycji) w organizacji, czyli uprawnieniami i możliwościami wpływania na ludzi przypisanymi do zajmowanego stanowiska w organizacji;

– władzą osobistą, zwaną autorytetem, związaną z osobą kierownika (przywódcy). Jest to siła wynikająca z pewnych atutów jednostki pozostającej w interakcji z innymi jednostkami lub grupami społecznymi, niezagwarantowana przepisami formalnymi.

Ze względu na sposób użycia władzy można wyróżnić cztery formy kierowania ludźmi:

1) *kierowanie oparte na przymusie*. Przymus w organizacji może przybierać różne formy. S. Ossowski wyróżnił przymusy: fizyczny, ekonomiczny, prawny, moralny i wewnętrzny.

2) *kierowanie oparte na manipulacji.* Przez manipulację zwykle się rozumie takie określenie ról poszczególnych uczestników organizacji, aby się oni nawzajem kontrolowali bez ingerencji ze strony kierownika. Często stosowaną techniką manipulacji jest zasada „dziel i rządź". Niektóre formy manipulacji są jednak akceptowane (np. współzawodnictwo). Za najznakomitszego znawcę i teoretyka manipulacji jest uznawany Machiavelli ze swoim dziełem pt. „Książę", o którym szczegółowo mówiliśmy wcześniej.

3) *kierowanie oparte na przekonywaniu.* Kierownik celem uzyskania władzy nad podwładnymi kształtuje ich obraz świata, dostarcza informacji, wpływa na postawy, wyjaśnia podjęte decyzje, dąży do wytworzenia identyfikacji podwładnych z celami organizacji.

4) *kierowanie oparte na partycypacji* uczestników organizacji w zarządzaniu. Sposobem uzyskania przyzwolenia podwładnych na realizację celów kierownika jest tu dopuszczenie ich do wspólnego z przełożonym ustalania celu (celów), przez co wytwarza się u nich poczucie identyfikacji z celem (celami) i emocjonalne związki z jego realizacją.

Z socjologicznego punktu widzenia rola przełożonego ma bardzo istotne znaczenie, sposób bowiem jej spełniania określa stosunki międzyludzkie w organizacji.

W tayloryźmie, podobnie zresztą jak w całej klasycznej teorii organizacji i zarządzania, najważniejsze elementy roli przełożonego, to drobiazgowy nadzór i kontrola wykonawstwa. W stosunkach międzyludzkich taylorowskiej fabryki zaznaczał się silny dystans między przełożonymi i podwładnymi, wynikający z ostrego podziału ról na kierownicze i wykonawcze.

Klasyczna teoria organizacji i kierowania przewidywała twórczą rolę kierownika jedynie dla „kapitanów" przemysłu: jego właścicieli i najwyższych w hierarchii kierowników. Pozostałym członkom organizacji, w tym i niższym rangą kierownikom, pozostawało jedynie „oddanie" do realizacji poleceń „kapitanów", którzy mieli do spełnienia swą misję (realizacja podstawowych celów organizacji).

Natomiast w szkole *human relations* rola surowego i drobiazgowego nadzorcy, kontrolera, zmieniła się w nieformalnego przywódcę działającego na zasadzie osobistego wpływu na członków grupy. Zamiast ścisłej kontroli proponuje łagodny nadzór. Głównym elementem roli przełożonego w tej szkole było budowanie zaufania robotników do kierownictwa i firmy. Aby skutecznie kierować ludźmi kierownik powinien:

a) doprowadzić do identyfikacji robotników z celami zakładu pracy;

b) zbudować wysokie morale rozumiane jako gotowość zespołów robotniczych do wykonywania zadań i osiągania celów organizacji.

Identyfikacja jest tu rozumiana jako cecha jednostki wyrażająca się przychylną postawą, emocją i utożsamianiem, natomiast morale - to cecha grupy, w której cele i normy grupowe nie są sprzeczne z celami organizacji. Do najważniejszych technik budowania stosunków zaufania należało:

– po pierwsze - zmiana stylu kierowania z autokratycznego na demokratyczny. Kierownik nie powinien narzucać robotnikowi zadania bez względu na jego opinię. Powinien uwzględnić indywidualne potrzeby psychiczne, w szczególności związane z potrzebą współżycia w grupie, z poszukiwaniem uznania, prestiżu, znaczenia. W tym celu należy konsultować z podwładnymi podejmowane decyzje niekoniecznie po to, by zapewnić mu rzeczywisty wpływ, lecz przede wszystkim po to, aby miał poczucie, że uczestniczy w decydowaniu. Chodzi więc o zaangażowanie emocjonalne, a niekoniecznie intelektualne;

– po drugie - zastosowanie bodźców niematerialnego zainteresowania;

– po trzecie - wykorzystanie norm i struktur nieformalnych do wzmocnienia kontroli spójności organizacji. Ponieważ grupy społeczne mają wielki wpływ na zachowanie jednostki, wobec tego kierownictwo powinno celowo tworzyć grupy nieformalne w organizacji.

Szczególna rola w budowaniu zaufania w stosunkach międzyludzkich przypada niższemu kierownictwu - dozorowi. Pozostając z robotnikami w stałym kontakcie, niżsi kierownicy powinni stworzyć klimat sprzyjający powstawaniu grup nieformalnych w podległych im zespołach, zapewniając robotnikom dobrowolną i emocjonalną przynależność do grupy, by się czuli w fabryce tak, jak u siebie w domu. Na potwierdzenie słuszności takiego podejścia warto przytoczyć wypowiedź dwóch już wymienianych autorów - J. Stonera i Ch. Wankla - że kierownicy *„we wszystkich organizacjach mają takie samo podstawowe zadanie: pomoc innym członkom organizacji w ustaleniu i osiągnięciu wielu celów"*. Zatem w stosunku do klasycznych poglądów rola przełożonego uległa zasadniczej zmianie - cele organizacji ustala nie przełożony, lecz podwładny, a kierownik tylko mu w tym pomaga.

We współczesnych organizacjach wzrasta zatem znaczenie udziału podwładnych w zarządzaniu organizacją, czyli samokierowania - partycypacji. Istotą zaś partycypacji jest udział w podejmowaniu decyzji przez rządzonych, których te decyzje mają dotyczyć. Dzięki temu mają oni możność kontrolowania swojej sytuacji w organizacji. Ponadto partycypacja jest metodą równoważenia wpływów różnych grup w obrębie organizacji. Na potwierdzenie słuszności tych teoretycznych założeń warto przytoczyć konstatacje jednej z polskich autorek, B. Błaszczyk, która prowadziła badania tej problematyki w naszych polskich warunkach.

W swych rozważaniach wyróżniła ona kilka form partycypacji i ułożyła je w porządku malejącego wpływu:

„1. kontrola pracownicza, tzn. pełny zakres władzy we wszystkich sprawach, należy do reprezentacji pracowniczej,

2. delegacja władzy, tzn. naczelne kierownictwo zezwala organom przedstawicieli na podjęcie decyzji w określonych sprawach,

3. partnerstwo, tzn. układ wyrównanych sił między rządzącymi i rządzonymi,

4. zjednywanie, tzn. przewaga wpływu kierujących organizacją, którzy w celu pozyskiwania przychylności podwładnych uwzględniają ich żądania,

5. konsultacja, tzn. decydują kierujący organizacją, ale przed podjęciem decyzji radzą się podwładnych, zasięgają u nich informacji o możliwościach wytwórczych, o szansach zaakceptowania proponowanej decyzji itp.,

6. informowanie, tzn. kierownicy wyjaśniają motywy podjętej przez nich decyzji,

7. terapia, tzn. niedyrektywna konsultacja nie mająca żadnego wpływu na decyzje, mająca na celu rozwiązanie problemów psychicznych podwładnych,

8. manipulacja, tzn. stwarzanie pozorów mających na celu rozwiązywanie konfliktów z podwładnymi".

Zdaniem B. Błaszczyk partycypacja w organizacji i zarządzaniu może przybrać w praktyce następujące formy:

1) zinstytucjonalizowane, np. samorząd, rada pracownicza, związek zawodowy, rada nadzorcza (reprezentująca interes właściciela),

2) grupy nacisku, wywierające wpływ na decydentów, kształtujące opinię publiczną, strajkujące itp.; są to najczęściej nieformalne oddziaływania,

3) demokratyczny styl kierowania, który jest jedną z najbardziej znaczących form partycypacji i dzięki której podwładni mogą współdecydować o wielu ważnych dla nich problemach związanych z wykonywaną pracą,

4) organizacja pracy - upowszechnienie się grupowych form organizacji pracy, struktur organizacyjnych, systemów zarządzania i wiele innych, zapewniając pracownikom realny wpływ na zarządzanie.

Kilka słów o teorii cech kierowniczych–przywódczych. Zakłada ona, że do kierowania–przewodzenia są potrzebne określone cechy osobowości, które są dane tylko nielicznym ludziom, pochodzącym zwłaszcza z wyższych stanów, klas lub ras społecznych. J. Stoner i Ch. Wankel napisali: *„Pierwszą systematyczną próbę zrozumienia przywództwa, podjętą przez psychologów i innych badaczy, było dążenie do identyfikacji osobowych cech przywódców. Ten pogląd na przywództwo - że przywódcą człowiek się rodzi, a nie staje - jest nadal popularny (chociaż nie wśród badaczy). Po lekturze popularnych powieści oraz oglądaniu filmów i przedstawień telewizyjnych być może większość z nas wierzy, że istnieją*

osoby o predyspozycjach przywódczych - z natury odważniejsze, skłonniejsze do podejmowania decyzji i łatwiej się wysławiające niż inni ludzie".

Na podstawie licznych badań prowadzonych przy użyciu metod intuicyjnych lub empirycznych (np. ankietowych), sporządzono listy cech osobowości idealnego kierownika, na których znajdowały się takie cechy osobowościowe, jak: inteligencja, rozległa wiedza, pewność siebie, siła woli, zdolność do podejmowania trafnych decyzji itp. Listy te znacznie różniły się w zależności od autorów, którzy je sporządzili.

Na przykład A. Jaeger na podstawie badań własnych i poglądów znanych przedstawicieli nauki o zarządzaniu - L. Urwicka, H. Fayola i P. Druckera - wyróżnił następujące cechy osobowościowe kierownika–przywódcy:

– zdecydowanie i odwaga;

– nieprzeciętna energia i siła woli;

– kwalifikacje zawodowe i szeroki horyzont myślowy;

– poczucie więzi grupowej oraz oddanie dla grupy i przedsiębiorstwa;

– wysoki poziom moralny, stałość charakteru, głęboka wiara w ludzi.

Inna autorka, F. Baumgarten, wyróżniła cechy negatywne i pozytywne kierownika–przywódcy. Do cech negatywnych zaliczyła:

– afektywność (zbyt silna i szybka emocjonalność w reakcji);

– zmienność nastroju;

– pamiętliwość doznanych uraz;

– aspołeczność (przejawiająca się w braku zainteresowania dla ludzi, z którymi się współżyje i nieumiejętność wytworzenia w podległym sobie kręgu pracowników tzw. społecznej atmosfery);

– stałą niezgodność z opinią innych (odznaczają się nią jednostki, które nigdy nie stać na kompromis);

– stały niepokój psychiczny (bliżej nie zbadane, ale znane zjawisko przenoszenia własnego niepokoju na otoczenie);

– stałe niezadowolenie z pracy podwładnych (co wzbudza u nich poczucie nieudolności w pracy, które oddziałując deprymująco, wpływa na obniżenie wydajności pracy),

– nietolerancja (umiejętne kierowanie wymaga pewnej tolerancji wobec drobnych wykroczeń podwładnych, niereagowanie na obmowy, pozbywanie się nienawiści z powodu krytyki, nawet nieuzasadnionej).

Do cech pozytywnych autorka zaliczyła:

– duży zasób wiadomości fachowych;

– zdolność ogarniania całości zagadnień i problemów z punktu widzenia celu działania: „on wie czego chce";

– wysoki poziom moralny;

– stanowczość.

L. Ząbkowicz sporządził następującą listę cech osobowości kierownika–przywódcy:

– umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, skutków i konsekwencji zamierzonego działania;

– umiejętność przekonywania współpracowników i taktownej współpracy w zespole;

– odwaga i zdolność podejmowania decyzji;

– poczucie osobistej odpowiedzialności za spowodowane sytuacje;

– żywotność i wytrwałość;

– inteligencja i zdolność dostosowania się;

– inicjatywa i przedsiębiorczość;

– uczciwość i poczucie sprawiedliwości;

– zdolność jasnego i jednoznacznego wyrażania myśli.

Licznie prowadzone badania empiryczne nie potwierdzają jednak tezy, jakoby istniały uniwersalne cechy osobowości gwarantujące skuteczność kierowania. Na przykład Gliszczyńska stwierdziła, *„że nie ma właściwie specjalnego, odrębnego i jednolitego typu osobowości przywódcy, że poszczególni przywódcy, kierownicy bardzo się różnią między sobą. Co więcej - nawet istnienie odrębnych zdolności kierowniczych okazało się wątpliwe [...]"*. I ponadto, że *„jeśli na przykład nie sposób wątpić w istnienie specyficznych zdolności muzycznych, to gdy idzie o domniemane zdolności kierownicze czy organizacyjne - okazują się one nieuchwytne i zamiast nich znajdujemy mnóstwo bardziej elementarnych cech, które nie są bynajmniej specjalnym przywilejem kierowników"*. Albo na przykład znani z historii wielcy charyzmatyczni przywódcy tak różnili się między sobą, że nie można przypisać im jakiejś, choćby jednej, wspólnej cechy, która by wyjaśniała ich charyzmę. Rzecz ciekawa - jak stwierdzają psycholodzy - iż charyzma, którą posiada przywódca, wszak nie zależy od jakiś niezwykłych cech osobowości, ale od cech ludzi, którzy mu tę charyzmę przypisują.

Na pewno jednak żadnemu kierownikowi–przywódcy nie zaszkodzą takie cechy, jak: zdolność komunikacji interpersonalnej, łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich, potrzeby awansu i samorealizacji, odporność na stres, tolerancja na niepewność, umiejętność organizowania i planowania pracy, a także energiczność, tzn. wysoki poziom aktywności, jak również aspiracje i ambicje bycia dobrym kierownikiem–przywódcą.

Spróbujmy za autorami amerykańskimi wyartykułować cechy i umiejętności, jakimi powinien dysponować menedżer początków XXI wieku. Badania na ten

temat przeprowadzili wśród 1500 menedżerów najwyższego szczebla naukowcy z Columbia University. Wskazują one, że w wyniku zarysowujących się już dziś (w przodujących krajach) tendencji, podstawowego znaczenia nabierze zdolność do myślenia strategicznego, umiejętność doboru i rozwoju personelu, zdolność prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Menedżer przyszłości powinien mieć jasną wizję firmy i wyraźnie określone cele, powinien utrzymywać intensywne, „podtrzymujące" kontakty z pracownikami i klientami oraz dbać o rozszerzenie międzynarodowej działalności firmy. Powinny go cechować: zdolność do przeżywania entuzjazmu, inspirowania współpracowników i dodawania im odwagi, otwartość poznawcza i twórcze myślenie oraz przywiązanie do zachowań etycznych. Zdaniem badanych najlepsze przygotowanie do kariery menedżerskiej będą zapewniać studia ekonomiczne z elementami prawa, socjologii i psychologii, natomiast najważniejszymi dziedzinami działalności w przedsiębiorstwach będą marketing i sprzedaż oraz kadry, finanse i kontrola.

5.2. Przywództwo

Ze wszystkich funkcji kierownictwa najbliżej wiąże kierowników z podwładnymi przywództwo. Przewodzenie jest więc główną częścią roli kierownika, polegającej na pracy z innymi i przez innych dla osiągania celów organizacji. Skuteczność kierownika zależy w znacznym stopniu od jego umiejętności przywódczych, to jest od motywowania podwładnych, wpływania na nich, kierowania nimi i porozumiewania się z nimi.

Jeden ze znakomitych teoretyków w tej dziedzinie, Ralph M. Stogdill, wskazał, że istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało zdefiniować to pojęcie. Tutaj określimy *przywództwo* kierownicze jako proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy. Z naszej definicji wynikają trzy ważne wnioski:

1) przywództwo musi się wiązać z innymi ludźmi - podwładnymi lub stronnikami. Przez skłonność do podporządkowania się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia pozycji przywódcy i umożliwiają proces przewodzenia. Bez podwładnych wszystkie cechy przywódcze kierownika byłyby pozbawione znaczenia.

2) przywództwo się wiąże z nierównym podziałem władzy między przywódcami i członkami grup. Przywódcy mają władzę kierowania niektórymi działaniami członków grup. Niemniej członkowie grup na różne sposoby wpływają na te działania.

3) oprócz uprawnień do wydawania podwładnym czy zwolennikom rozkazów lub poleceń, przywódcy mogą także wpływać na podwładnych.

F. Kast i T. Rosenzweig twierdzą, że przywództwo jest częścią kierowania. Ich zdaniem zarządzający winien planować, organizować itd., podczas gdy przywódca ma jedynie doprowadzać do tego, aby ludzie podążali za nim.

Przywództwo polega więc na tworzeniu stanów emocjonalnych uczestników organizacji, skłaniających ich do zaangażowanego realizowania celu wraz z przywódcą, który on sformułował i do osiągnięcia którego pociąga ich siłą swojego oddziaływania.

Tak sformułowana rola przywódcy nie zwalnia go jednak od pełnienia zadań związanych z tworzeniem finansowych, materialnych i organizacyjnych warunków pracy podwładnych. W przypadku przywództwa działania w tym zakresie mają służyć skoordynowanej aktywności innych osób.

R. A. Webber wymienia cztery wymiary przywództwa:

1. *Wspieranie.* Jest to postępowanie przywódcy sprzyjające powstaniu u podwładnych poczucia własnej wartości. W ten sposób będą oni skłonni do tworzenia i ujawnienia pomysłów na nowe działanie.

2. *Ułatwianie współdziałania.* Przez tworzenie klimatu do współdziałania członków zespołu między sobą oraz między sobą i przywódcą, tworzy się klimat do osiągania znakomitych wyników pracy zespołowej.

3. *Wzbudzanie entuzjazmu dla realizacji celu.* Przez umiejętne formułowanie celu oraz tworzenie klimatu wokół jego realizacji, przełożony zmierza do tego, aby przewodzeni byli pochłonięci jego realizacją.

4. *Ułatwianie pracy.* Jest to postępowanie przywódcy polegające na wyjaśnianiu i operatywnym kierowaniu pracą, czyli organizowaniu pracy, stwarzaniu i zapewnianiu najlepszych warunków pracy, właściwej koordynacji, kontroli i oceny pracy.

Pierwszą systematyczną próbą zrozumienia przywództwa, podjętą przez psychologów, socjologów i innych badaczy, było dążenie do identyfikacji cech osobowych przywódców. Ten pogląd na przywództwo - że przywódcą człowiek się rodzi, a nie staje - jest nadal popularny (chociaż nie wśród badaczy). Po lekturze powszechnie znanych powieści oraz obejrzeniu filmów i przedstawień telewizyjnych być może większość z nas wierzy, że istnieją osoby o predyspozycjach przywódczych - z natury odważniejsze, agresywniejsze, skłonniejsze do podejmowania decyzji i łatwiej się wysławiające niż inni ludzie.

Z tego poglądu wynikają także pewne praktyczne konsekwencje. Jeśli dałoby się wyróżnić cechy przywódcze, narody i organizacje wybierałyby swoich przywódców w sposób bardziej wyrafinowany. Jedynie ludzie o określonych cechach przywódczych stawaliby się politykami, oficerami i kierownikami. Przypuszczalnie organizacje i społeczeństwa w takim przypadku funkcjonowałyby skuteczniej.

W poszukiwaniu mierzalnych cech przywódczych badacze usiłowali porównywać: 1) cechy tych, którzy się wyłonili jako przywódcy, z cechami tych, którym to się nie udało, 2) cechy skutecznych przywódców z cechami nieskutecznych przywódców.

Większość badań cech przywódczych zalicza się do pierwszej kategorii. Badania te nie doprowadziły do wykrycia jakichkolwiek cech, które by wyraźnie i systematycznie odróżniały przywódców od tych, którym przewodzili. Przywódcy, jako zbiorowość, byli nieco wyższego wzrostu, bystrzejsi, bardziej ekstrawertyczni i pewniejsi siebie niż nie przywódcy. Jednakże cechami tymi odznaczają się miliony ludzi, a większość z nich, oczywiście, nigdy nie osiągnie stanowiska przywódczego. Ponadto wielu uznanych przywódców nie miało i nie ma tych cech (np. Napoleon i Stalin byli niskiego wzrostu, Lincoln zaś był introwertykiem o markotnym usposobieniu). Możliwe też, że ludzie stają się bardziej stanowczy i pewni siebie z chwilą zajęcia przywódczego stanowiska, tak więc nawet te cechy mogą być skutkiem, a nie przyczyną umiejętności przywódczych. Wszyscy jednak podkreślają, że skutecznym kierownikom i przywódcom są niezbędne takie cechy, jak inteligencja, inicjatywa i pewność siebie.

W prowadzonych badaniach nad identyfikacją osobowych cech przywódców ustalono także, że istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że przywódcą zostanie kobieta bez względu na posiadane cechy, niż że będzie nim mężczyzna. Jeśli jednak przywódcą zostanie kobieta, będzie ona równie skutecznie działać jak mężczyźni. Uporczywe, często nieświadome stereotypy dotyczące płci nadal utrudniają dostrzeganie w kobietach potencjalnych przywódców, chociaż coraz więcej osób wierzy w jednakowe uzdolnienia i równouprawnienie.

Gdy jednak się okazało, że dobrych, skutecznych przywódców nie wyróżniają jakieś specjalne czy wyjątkowe właściwości i cechy, badacze podjęli próby wyszukania innych wyróżników i je znaleźli w ich postawach i zachowaniach. Innymi słowy, zamiast ustalania, kim są skuteczni przywódcy, badacze próbowali określić, co robią skuteczni przywódcy, w jaki sposób delegują zadania itd. W odróżnieniu od cech, zachowań można się nauczyć. Z tego wynika, że osoby nauczone odpowiednich zachowań przywódczych potrafiłyby skuteczniej przewodzić.

Badacze swoją uwagę skupili na dwóch aspektach kierowniczych, mianowicie na funkcjach i stylach przywódczych. Ten pierwszy aspekt behawioralnego poglądu na przywództwo przeniósł uwagę z przywódcy na jego *funkcje* pełnione w grupie. Okazało się, że po to, by grupa funkcjonowała skutecznie, *ktoś* musi pełnić dwie główne funkcje - związane z zadaniem, czyli z rozwiązywaniem problemów - oraz utrzymaniem grupy, czyli społeczne. Do funkcji związanych z zadaniem zalicza się wskazywanie rozwiązań oraz dostarczanie informacji i przed-

stawianie opinii. Funkcje utrzymania grupy obejmują wszystko to, co harmonizuje funkcjonowanie grupy, a więc przyznawanie racji lub mówienie komplementów innemu członkowi grupy, pośrednictwo w sporach czy nawet protokołowanie dyskusji w grupie.

Drugi punkt widzenia na zachowania przywódcze skupia się na *stylu*, którym przywódca posługuje się w postępowaniu z podwładnymi. Badacze wyróżnili - jak już wcześniej wskazywaliśmy - dwa style przywództwa: zorientowany na zadania lub zorientowany na pracowników. *Kierownik zorientowany na zadania* ściśle nadzoruje podwładnych, aby wywiązali się z zadań ku jego zadowoleniu. Kierownik o takim stylu przywództwa bardziej troszczy się o wykonanie pracy niż o rozwój podwładnych. *Kierownicy zorientowani na podwładnych* starają się raczej motywować podwładnych niż sprawować nad nimi kontrolę. Zachęcają członków grupy do wykonywania zadań pozwalając im na współuczestnictwo w podejmowaniu dotyczących ich decyzji oraz utrzymując z nimi przyjazne, pełne zaufania i szacunku stosunki.

Badacze stwierdzili też jednak, że ocena przez podwładnych skuteczności ich przywódców nie zależała od określonego stylu przywódcy, lecz od sytuacji, w której ten styl był stosowany. Na przykład dowódcy w lotnictwie, wysoko oceniani pod względem przychylności, byli uznawani za mniej skutecznych niż dowódcy zorientowani na zadania. Możliwe, że autorytarne środowisko sił zbrojnych, w połączeniu z przekonaniem załóg lotniczych, że w sytuacjach bojowych są konieczne szybkie, twarde decyzje, prowadzi do niższej oceny skuteczności przywódców zorientowanych na ludzi. W dużych zaś przedsiębiorstwach kierownicy poza produkcją oceniani byli jako skuteczniejsi, jeśli uzyskiwali wysokie oceny za przychylność.

Zaprezentowane wyżej dwa style przywództwa, leżą u podłoża dwóch podejść do skutecznego kierowania przedstawionych graficznie w tzw. siatce kierowniczej Blake'a i Moutona oraz systemu Likerta.

A oto jak na podstawie wyróżnionych przez R. Likerta orientacji na ludzi i na zadania R. Blake i J. S. Mouton przedstawili te relacje graficznie w postaci siatki kierowniczej, w której ukazali swoje klasyfikacje stylów kierowania i przywództwa.

Siatka kierownicza określa skalę zachowań kierowniczych na podstawie różnych sposobów łączenia stylów zorientowanego na zadania i na pracowników, z których każdy przedstawia się na skali ciągłej w przedziale od 1 do 9. Tak więc: kierowanie według stylu 1.1 oznacza *kierowanie zubożone*, odznaczające się małą troską o ludzi, zadania czy produkcję. Styl ten czasem nazywa się kierowaniem leseferystycznym, gdyż przywódca rezygnuje ze swojej przywódczej roli.

Styl 1.9 - *kierowanie klubowe* - cechuje się dużą troską o pracowników, lecz małym zainteresowaniem produkcją. Styl 9.1 jest *kierowaniem autorytarnym* albo zadaniowym, charakteryzującym się dużą troską o produkcję i sprawność, lecz małą o pracowników. Styl 5.5 jest *kierowaniem zrównoważonym* - przeciętna troska zarówno o produkcję, jak i o zadowolenie pracowników.

Styl 9.9 jest *kierowaniem zespołowym* lub *demokratycznym*, wyróżniającym się dużą troską zarówno o produkcję, jak i morale oraz zadowolenie pracowników.

Siatka kierownicza według Blake`a i Moutona



Blake i Mouton usilnie argumentują, że styl kierowania 9.9 jest najskuteczniejszym rodzajem zachowań przywódczych. Uważają, że to podejście niemal we wszystkich sytuacjach doprowadzi do zwiększenia efektywności, obniżenia nieobecności i fluktuacji, a także do dużego zadowolenia pracowników. Siatka kierownicza Blake'a i Mountona znajduje powszechne zastosowanie jako pomoc w nauczaniu.

Rensis Likert, który także wykorzystał podstawowe kategorie stylów zorientowanych na zadania i na pracowników, opracował czteropoziomowy model skuteczności kierowania. Kierownicy stosujący system 1. podejmują wszystkie decyzje dotyczące pracy i nakazują podwładnym ich wykonanie. Normy i metody pracy są również sztywno ustanawiane przez kierowników. Niezrealizowanie celów wyznaczonych przez kierowników prowadzi do gróźb lub kar. Kierownicy nie mają zaufania do podwładnych, a z kolei podwładni boją się kierowników i uważają, że mają z nimi niewiele wspólnego.

W systemie 2. kierownicy nadal wydają polecenia, ale podwładni mają określoną swobodę w ich komentowaniu. Podwładni uzyskują też pewną elastyczność w wykonywaniu zadań, jednakże w ściśle określonych granicach i według wyraźnych procedur. Kierownicy mogą nagradzać podwładnych, którzy realizują lub przekraczają ustalone cele. Ogólnie biorąc, kierownicy przyjmują wobec pracowników postawę protekcjonalną, a podwładni w postępowaniu z kierownikami zachowują ostrożność.

W systemie 3. kierownicy ustanawiają cele i wydają ogólne polecenia po ich omówieniu z podwładnymi. Podwładni mogą sami decydować o sposobach wykonania zadań, gdyż kierownicy wyższych szczebli podejmują jedynie ogólne, podstawowe decyzje. Do motywowania podwładnych stosuje się raczej nagrody niż kary. Podwładni uważają, że mogą swobodnie omawiać większość spraw związanych z pracą ze swoimi kierownikami, którzy z kolei są przekonani, że podwładni dobrze wywiążą się ze swoich zadań.

System 4. jest systemem idealnym, do którego - według Likerta - powinny zmierzać organizacje. Grupa ustala cele i podejmuje decyzje związane z pracą. Jeśli kierownicy oficjalnie podejmują decyzję, to uwzględniają w niej propozycje i opinie innych członków grupy. Tak więc ustanowiony cel lub podjęta decyzja mogą być odmienne od tych, które by im osobiście najbardziej odpowiadały. Do motywowania pracowników kierownicy stosują nie tylko zachęty materialne, ale starają się wzbudzić w nich poczucie własnej wartości i znaczenia. Istnieją normy efektywności umożliwiające samoocenę podwładnych, nie zaś jako instrument sprawowania nad nimi kontroli przez kierowników. Kontakty między kierownikami i podwładnymi są otwarte, przyjazne i oparte na zaufaniu.

Jeśli chodzi o style przywództwa Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt są zaliczani do pierwszych teoretyków opisujących różne czynniki, które wpływają na wybór stylu przywództwa przez kierownika. Chociaż sami są zwolennikami stylu demokratycznego, przyznają jednak, że kierownicy, przed podjęciem decyzji o sposobie kierowania, powinni wziąć pod uwagę pewne względy praktyczne. Tak więc przed wyborem stylu przywództwa, kierownik powinien rozwa-

żyć trzy zbiory „sił": siły tkwiące w nim samym, siły tkwiące w podwładnych i siły sytuacji. Zgodnie z tym poglądem, najskuteczniejsi są kierownicy elastyczni, potrafiący dobierać zachowania przywódcze do potrzeb danego czasu i miejsca.

Sposób przewodzenia zależy przede wszystkim od przeszłości kierownika, jego wiedzy, wartości i doświadczenia (*siły tkwiące w kierowniku*). Na przykład kierownik, który uważa, że potrzeby jednostki muszą ustępować potrzebom organizacji, może przybierać rolę silnie nakazową w odniesieniu do działalności podwładnych.

Przed wyborem przez kierownika odpowiedniego stylu przywództwa należy też rozważyć cechy *podwładnych*. Według Tannenbauma i Schmidta kierownik może dopuścić do większego uczestnictwa i większej swobody wtedy, gdy podwładni:

– pragną niezależności i swobody działania;

– chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji;

– identyfikują się z celami organizacji;

– mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie radzić sobie z problemem;

– mają doświadczenie z poprzednimi przełożonymi, które powoduje, że się spodziewają uczestniczącego stylu kierowania.

Tam, gdzie te warunki nie są spełnione, kierownicy są zmuszeni do skłaniania się ku stylowi autorytarnemu. Mogą jednak zmieniać swoje zachowania, w miarę nabywania przez podwładnych pewności siebie.

Na koniec wreszcie - wybór stylu przywództwa musi uwzględniać siły wpływające na takie *sytuacje*, jak: styl preferowany w organizacji, konkretna grupa robocza, istota zadań grupy roboczej, presja czasu, a nawet czynniki środowiskowe, które mogą wpływać na postawy członków organizacji w odniesieniu do autorytetu.

Badania cech i zachowań wykazały, że skuteczność przywództwa zależy od dużej liczby zmiennych, takich jak: kultura organizacji, istota zadania i działań roboczych, wartości kierownika i jego doświadczenia. Nie stwierdzono ani jednej cechy, którą odznaczaliby się wszyscy skuteczni przywódcy; nie znaleziono też stylu, który byłby właściwy dla wszystkich sytuacji.

Badacze zrobili wtedy następny logiczny krok: próbowali wyróżnić czynniki sytuacji, które wpływają na skuteczność określonego stylu przywództwa. Od czasu opublikowania pracy Tannenbauma i Schmidta, wielu badaczy rozszerzyło i uszczegółowiło listę czynników sytuacyjnych, wpływających na wybór przez kierownika stylu przywództwa oraz na skuteczność poszczególnych stylów.

Czynnikami wpływającymi na skuteczność przywódcy są: jego osobowość, doświadczenia i oczekiwania; oczekiwania i zachowania przełożonego; cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych; wymagania zadania; kultura i zasady postępowania organizacji; oczekiwania i zachowania kolegów. Czynniki te wpływają też na przywódcę. Jest to proces *dwukierunkowy* - przywódcy i członkowie grup wzajemnie na siebie oddziałują, podwyższając skuteczność grupy jako całości.

Fakt, że osobowość lub doświadczenie kierownika przyczynia się do ukształtowania jego stylu przywództwa nie oznacza, że taki styl jest niezmienny. Kierownicy uczą się, że niektóre style są dla nich korzystniejsze niż inne; jeśli styl okaże się nieodpowiedni, mogą go zmienić. Jednakże trzeba zauważyć, że kierownicy, usiłujący przyjąć styl bardzo niezgodny z ich zasadniczą osobowością, na ogół nie będą go stosować skutecznie.

Innym czynnikiem są oczekiwania kierownika. Badania wykazały, że z różnych powodów sytuacje na ogół rozwijają się tak, jak się tego spodziewamy; niekiedy określa się to jako *samospełniającą przepowiednię*. Jedno z badań wykazało, że kiedy powiedziano nowym przywódcom, że ich podwładni są mało wydajni, zaczęli nimi kierować bardziej autorytarnie niż nowi przywódcy, których poinformowano, że ich podwładni są bardzo wydajni. Oczekiwania kierowników, dotyczące stylu zapewniającego wydajną pracę podwładnych, doprowadziły do wyboru przez nich stosownego stylu.

Styl przywództwa, który akceptują przełożeni kierownika, ma duże znaczenie przy określaniu orientacji przez niego wybieranej. Na przykład, jeśli przełożony preferuje styl zorientowany na zadania, może to skłonić kierownika do wyboru właśnie takiego stylu. Przełożony, który woli styl zorientowany na pracowników, zachęca kierownika do przyjęcia właśnie takiej orientacji.

Poważną rolę w kształtowaniu stylu przywództwa kierownika odgrywają też jego podwładni. Cechy podwładnych wpływają w różny sposób na wybór stylu przez kierownika. Po pierwsze, przez umiejętności i wyszkolenie podwładnych: wysoko kwalifikowani pracownicy zazwyczaj wymagają mniej dyrektywnego podejścia. Po drugie, ważnym czynnikiem są też postawy podwładnych, np. niektórzy pracownicy wolą przywódcę autorytarnego, inni natomiast chcą ponosić całkowitą odpowiedzialność za własną pracę i dlatego wolą kierownika demokratę nieingerującego.

Oczekiwania podwładnych są kolejnym czynnikiem wyznaczającym wybór określonego stylu. Podwładni, którzy w przeszłości mieli kierowników koncentrujących się na pracownikach, mogą oczekiwać, że nowy kierownik będzie mieć podobny styl i reagować negatywnie na przywództwo autorytarne. Również wysoko wyszkoleni i motywowani pracownicy mogą oczekiwać, że „kierownik nie

będzie się mieszać". Natomiast pracownicy stojący wobec nowych, trudnych zadań będą oczekiwać dyrektyw od kierownika i mogą być zaniepokojeni ich brakiem. Tak więc kultura organizacji kształtuje zarówno zachowania przywódcy, jak i oczekiwania jego podwładnych.

Wyróżnione wyżej czynniki sytuacji mogą więc wpływać na zachowania przywódcze.

Sytuacyjny pogląd na przywództwo usiłuje: 1) ustalić, który z tych czynników jest najważniejszy w danym zbiorze okoliczności i 2) przewidzieć, który styl przywództwa w tych okolicznościach będzie najodpowiedniejszy.

Najdokładniej zbadany model sytuacyjny został opracowany przez Freda E. Fiedlera. Podstawowym jego założeniem jest to, że kierownikom trudno jest zmienić style kierowania, które przyczyniły się do jej skutecznych karier. Z tego powodu uważa on, że próby dostosowania stylu kierownika do danej sytuacji są nieskuteczne lub bezużyteczne. Skoro style są względnie nieelastyczne, a żaden określony styl nie jest właściwy we wszystkich sytuacjach, efektywność grupową można osiągnąć dobierając kierownika do sytuacji lub dostosowując sytuację do kierownika.

Fiedler wyróżnił trzy elementy sytuacji roboczej, które ułatwiają ustalenie skutecznego stylu przywództwa: 1) stosunki między przywódcą i członkami grupy, 2) strukturę zadania oraz 3) pozycję władczą przywódcy. Badania Fiedlera nie objęły innych zmiennych sytuacyjnych, takich jak motywacja pracowników lub wartości oraz doświadczenia przywódców i członków grup.

Według Fiedlera, jakość stosunków między przywódcą i członkami grupy ma największy wpływ na władzę i skuteczność kierownika. Jeśli kierownikowi dobrze układają się stosunki z resztą grupy, jeśli jej członkowie szanują go za osobowość, charakter czy zdolności, to nie musi powoływać się na oficjalne stanowisko czy autorytet. Kierownik zaś, którego podwładni nie lubią lub mu nie ufają, ma mniejsze możliwości nieformalnego przewodzenia i będzie się musiał uciekać do dyrektyw, dla zrealizowania zadań grupy.

Struktura zadania jest drugą co do ważności zmienną w sytuacji roboczej. Zadanie wysokoustrukturyzowane to takie, w którym są do dyspozycji szczegółowe instrukcje lub opisy kolejnych etapów procedury. Członkowie grupy wiedzą zatem dokładnie, czego się od nich oczekuje. W takich sytuacjach kierownicy mają znaczną władzę: istnieją wyraźne wytyczne mierzenia wydajności pracowników, a kierownik może poprzeć swoje polecenia regulaminem lub instrukcją roboczą. Jeśli zaś zadania są nieustrukturyzowane, jak na posiedzeniach komitetów, role członków grupy są niejednoznaczne, gdyż brakuje jasnych wytycznych co do tego, jak należy postępować. Władza kierownika jest ograniczona, ponie-

waż członkowie grupy łatwiej nie mogą z nim się nie zgadzać lub podawać w wątpliwość jego instrukcje.

Według House'a, style przywództwa odpowiadające podwładnym są w części wyznaczone przez ich osobiste cechy. Przytacza on badania wskazujące, iż ci, którzy wierzą, że ich działalność wpływa na środowisko, wolą uczestniczący styl przywództwa. Osoby, które sądzą, że zdarzenia są sprawą przypadku lub losu, wybiorą raczej styl autorytarny, bardziej im odpowiadający.

Preferowanie stylu przez podwładnych zależy też od ich oceny własnych uzdolnień. Ci, którzy uważają się za wysoko kwalifikowanych, mogą być urażeni zbyt ścisłym kontrolowaniem ich przez kierownika; jego polecenia mogą uznawać raczej za przeszkadzające niż przydatne. Podwładni zaś, którzy uważają się za mniej kwalifikowanych lub mniej zdolnych, wolą raczej kierownika o stylu bardziej dyrektywnym, ułatwiającym im właściwe wykonywanie zadań, a zatem umożliwiającym zasłużenie na nagrody ze strony organizacji.

Kolejną podstawową teorią jest opracowana przez Paula Herseya i Kennetha H. Blancharda *ewolucyjna teoria przywództwa*. Według niej najskuteczniejszy styl przywództwa zależy od „dojrzałości" podwładnych. Hersey i Blanchard definiują „dojrzałość" nie w zależności od wieku lub emocjonalnej stabilności, lecz jako pragnienie osiągnięć, chęć brania na siebie odpowiedzialności oraz doświadczenie i umiejętności związane z zadaniem.

Autorzy ci uważają, że stosunki między kierownikiem a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy - pewien rodzaj cyklu życia - w miarę rozwoju i dojrzewania podwładnych, i że kierownicy powinni zmieniać styl przywództwa odpowiednio do warunków każdej fazy. W początkowej fazie, gdy pracownicy po raz pierwszy wchodzą do organizacji, najwłaściwsza jest znaczna orientacja na zadania. Podwładnych trzeba nauczyć ich zadań oraz zapoznać z obowiązującymi przepisami i procedurami. W tej fazie kierownik nie stosujący dyrektyw wywołuje u nowych pracowników niepokój i niepewność. Stosunek do pracowników, oparty na ich uczestnictwie, w tym etapie nie byłby również odpowiedni, gdyż podwładnych nie można jeszcze uważać za kolegów.

W drugiej fazie podwładni nauczyli się też swoich zadań, jednak kierownictwo zorientowane na zadania jest nadal konieczne, gdyż podwładni jeszcze nie chcą przejmować pełnej odpowiedzialności. W miarę poznawania podwładnych, kierownik powinien ich darzyć większym zaufaniem oraz zachęcać do dalszych wysiłków - może zacząć więc orientować się na pracowników.

W trzeciej fazie zwiększają się umiejętności pracowników i ich motywacja do osiągnięć, zaczynają więc aktywnie zmierzać do przyjmowania na siebie większej odpowiedzialności. Kierownik może już zrezygnować ze stylu dyrek-

tywnego, jednakże nadal powinien udzielać poparcia i okazywać życzliwość, aby umocnić dążenia podwładnych do większej odpowiedzialności.

W miarę stopniowego nabierania doświadczenia i pewności siebie podwładni sami sobą kierują, a kierownik może ograniczyć poparcie i zachęty. Pracownicy są już „na swoim" i ani nie potrzebują, ani nie oczekują dyrektywnych stosunków z kierownikiem.

Ewolucyjna teoria przywództwa wzbudziła znaczne zainteresowanie, gdyż zaleca dynamiczny i elastyczny styl przywództwa. Wciąż należy oceniać motywację, umiejętności i doświadczenie podwładnych, aby określić najodpowiedniejszą kombinację stylów. Według Herseya i Blancharda, jeśli styl będzie odpowiedni, to nie tylko będzie motywować pracowników, ale także pomoże im zbliżyć się do dojrzałości. Tak więc kierownik, który dba o rozwój podwładnych, zwiększa ich pewność siebie oraz pomaga im nauczyć się pracy, wciąż zmienia swój styl. Jednym z głównych zagadnień teorii sytuacyjnej - obecnie faworyzowanej przez teoretyków i badaczy przywództwa - jest zakres, w jakim kierownicy mogą rzeczywiście wybierać style przywództwa w różnych sytuacjach. Zagadnienie to jest ważne, bo może wpływać na wiele działań w dziedzinie rekrutacji, obsadzania i awansowania kierowników. Jeśli kierownicy są elastyczni pod względem stylu przywództwa albo można ich nauczyć zmieniać styl, to przypuszczalnie będą skutecznie działać w rozmaitych sytuacjach przywódczych.

Cytowany już F. Fiedler uważa, że style przywództwa są całkowicie nieelastyczne. Pesymistycznie odnosi się także do możliwości wyszkolenia poszczególnych osób w stosowaniu różnych stylów. Uważa on, że należy *dobrać* kierownika do sytuacji lub zmienić sytuację, aby ją dostosować do kierownika. Nadmiernie autorytarnemu kierownikowi należałoby, na przykład, przydzielać pracowników, którzy wolą styl dyrektywny. Jeśli tego nie można zrobić w praktyce, trzeba zmienić sytuację roboczą albo stanowisko kierownicze.

Inną nową dziedziną teorii przywództwa są samokierujące się grupy, to znaczy takie, w których pracownicy mają znaczną autonomię i sami sobą kierują. J. Finkelstein i D. Newman argumentują, że czynniki zmian w dziedzinie wysokiej techniki, takie jak: mikrokomputery, komputerowo zintegrowane wytwarzanie, telekomunikacja globalna, inżynieria genetyczna itp., tak rewolucyjnie zmieniły metody produkcji i operacji, że poprzednie metody zarządzania są obecnie niewystarczające. Uważają oni, że jednym z czynników efektywności jest zdolność grup do pokierowania własną pracą. Przy projektowaniu nowych wyrobów i procesów, konieczne jest dobranie pracowników z różnych specjalności do pracy nad złożonymi projektami w zmieniającym się gwałtownie otoczeniu technicznym i rynkowym, a to wymaga innych rodzajów umiejętności kierowniczych od tych, które były wymagane tradycyjnie.

Nawet tam, gdzie zadanie nie jest tak trudne i wyrafinowane, jak przy opracowywaniu nowego wyrobu lub procesu, znacznie wzrasta rola kierownictwa uczestniczącego. Kierownictwo takie wiąże się ze zwiększoną autonomią i samokontrolą grup roboczych. Wczesne badania nad samokierującymi się grupami wykazały, że mniej oficjalne i mniej tradycyjne role przywódcze pomocnika, współpracownika i koordynatora są skuteczniejsze od tradycyjnej i oficjalnej roli wydającego polecenia. Manz i Sims, którzy prowadzili takie badania, nazwali ten nowy rodzaj przywództwa *nieprzewodzeniem*. Nieprzewodzenie polega na pomaganiu grupom, aby przewodziły sobie same w podejmowaniu decyzji i przydzielaniu zasobów. Według Manza i Simsa, przywódcą w przyszłości może być człowiek, który zamiast wyznaczania podwładnym konkretnych kierunków działania, potrafi najlepiej ułatwić im wyszukanie własnej drogi.

Trzecią dziedziną, budzącą coraz większe zainteresowanie, są osoby, które wywierają wyjątkowy wpływ na swoje organizacje. Osoby te można określić jako przywódców *charyzmatycznych* lub *transformacyjnych*. Zainteresowanie nimi w ostatnim okresie wywodzi się z co najmniej dwóch źródeł. Po pierwsze, wiele dużych firm w całym świecie, osiągających historycznie duże powodzenie, ostatnio zaangażowało się w programy wprowadzenia znacznych zmian w krótkim czasie. Zmiany te są tak wielkie i tak wszechogarniające, że często określa się je jako „transformacje". Wysuwano pogląd, że aby firmy skutecznie przeszły przez takie zmiany, potrzebni są przywódcy transformacyjni.

Drugim czynnikiem sprzyjającym wzrostowi zainteresowania przywódcami transformacyjnymi jest poczucie, że teoria przywództwa traci z oczu przywódców. W miarę tego, jak zaczęła ona przenosić uwagę z prób rozpoznania wrodzonych cech przywódcy na badanie jego roli i zachowań, przywódca - jako osoba - stopniowo stawał się coraz mniej ważną częścią tej teorii.

W rozważaniach nad pojęciem przywództwa transformacyjnego Bernard M. Bass przeciwstawia dwa typy zachowań przywódczych - *transakcyjne* i *transformacyjne*. Przywódcy transakcyjni określają, co podwładni powinni zrobić, aby zrealizować cele własne i organizacji, klasyfikują te wymagania oraz pomagają podwładnym nabrać pewności, że mogą wykonać te cele przez odpowiednie wysiłki. Natomiast przywódcy transformacyjni motywują nas do zrobienia więcej niż pierwotnie zamierzaliśmy przez rozbudzenie poczucia ważności i wartości naszych zadań, przez spowodowanie, że wykraczamy poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji lub społeczeństwa i przez podniesienie poziomu naszych potrzeb na wyższe szczeble, takie jak samorealizacja.

Dodajmy jeszcze, że chociaż koncepcja przywództwa transformacyjnego sięga wstecz, co najmniej do rozważań M. Webera z pierwszych dziesięcioleci

naszego wieku, to do niedawna charyzmatycznym przywódcom badacze poświęcali stosunkowo mało uwagi. Znaczny wkład do systematycznej analizy przedmiotu wniosła teoria charyzmatycznego przywództwa Roberta J. House'a. Co prawda teoria ta nie została jeszcze poddana wszechstronnej weryfikacji, niemniej jednak można zakładać, że w najbliższej przyszłości spotka się z większym niż dotychczas zainteresowaniem. Jednym z zagadnień, które na pewno zostanie starannie zbadane, jest rodzaj wizji, do jakiej dążą przywódcy transformacyjni i ich zwolennicy. Nazwiska Winstona Churchilla, Mahatmy Ghandiego i Martina Luthera Kinga u wielu wzbudzają emocje. House i inni zdają sobie jednak dobrze sprawę z tego, że umiejętność wzbudzania wielkiego zaangażowania, ofiarności i energii zwolenników nie daje żadnej gwarancji, że sprawa czy wizja jest tego godna. Na przykład Adolf Hitler był również znany ze swojej charyzmy i zarazem tragedii, do jakich jego przywództwo doprowadziło.

Jak z przeprowadzonych wywodów wynika, zagadnienie przywództwa ma niezwykle ważne znaczenie dla kierowników, chociażby ze względu na podstawową rolę, jaką odgrywają przywódcy w podnoszeniu efektywności grup i całych organizacji.

5.3. Władza kierownicza

Warunkiem koniecznym, niezbędnym każdego procesu kierowania w organizacjach jest władza. Czym więc jest władza? Władza - zgodnie z określeniem Webera - może być definiowana jako *„[...] szansa, by w określonym społecznym stosunku wcielić w życie własną wolę niezależnie od możliwego oporu"*. Inaczej mówiąc, władza to możliwość wywierania wpływu; mieć władzę to znaczy móc zmieniać zachowania i postawy innych; władza zatem jest tym, co umożliwia kierowanie zachowaniami i działaniami ludzi.

A więc według Webera *„[...] władza to prawdopodobieństwo, że jeden z aktorów w społecznych stosunkach będzie zdolny do przeprowadzenia swej woli mimo oporu innych, niezależnie od podstawy, na której to prawdopodobieństwo się opiera"*.

Istotą władzy jest więc możliwość sterowania zachowaniem innych osób lub grup społecznych przy założeniu, iż sterowanie zawiera w sobie czynność kontroli i korekcji zachowań innych na podstawie przyjętych w danej społeczności określonych wzorców kontroli. Władza jest tu pojmowana jako proces społeczny zachodzący między tymi, którzy posiadają środki kontroli a tymi, którzy muszą się im podporządkować. Przykładem takiego podejścia jest definicja władzy sformułowana przez H.A. Simona i J. Marcha, według której twierdzenie, że *A* ma władzę nad *B*, można zastąpić twierdzeniem, że zachowania *A* powodują zachowania *B*.

Władza według tych autorów przejawia się w relacji wpływu między *A* i *B*, pod warunkiem, że ich zachowania są połączone przyczynowością.

Ross A. Webber rozpatruje władzę w kontekście wpływu. Władza jest niczym innym, jak potencjalną możliwością wywierania wpływu dzięki temu, że dana osoba wywierająca wpływ posiada pewne cechy osobiste lub związane z pozycją. Wpływ zaś wyraża się w modyfikacji zachowania osoby, na którą inna osoba wywiera wpływ. Władza oznacza więc wszelkiego rodzaju wzajemne wpływanie na siebie jednostek czy grup, w tym i takie, które polega na oddziaływaniu w ramach transakcji wymiany, gdy jedna osoba nakłania drugą do postępowania zgodnego ze swoją wolą przez nagradzanie jej za to. Zdaniem autora władza to nic innego, jak tylko wzajemne wpływanie uczestników transakcji na siebie; jest to jedna z postaci interakcji. Cechą charakterystyczną wzajemnego wpływania ludzi na siebie jest to, że nie ma ono nigdy znamion wpływu jednakowego i równoważnego. Zawsze jest to zależność, w której jedna strona ma większy wpływ na drugą, a ta druga to akceptuje.

Próbę opisu i wyjaśnienia stosunków władzy w organizacji podjęto także na gruncie teorii interakcyjnych. Rozpatrywanie władzy w postaci interakcji zachodzącej pomiędzy uczestnikami organizacji, stało się podstawą przyjętego przez M. Croziera i E. Friedberga założenia, iż władza jest nierozerwalnie związana z procesem negocjacji, nie jest cechą stron w ten proces zaangażowanych, ale *„[...] tkwi w zachodzących między nimi relacjach"*. W związku z tym istnieje możliwość określenia istoty stosunków, jakie zachodzą między stronami zaangażowanymi w proces negocjacji, którego atrybutem jest oczywiście władza.

I w tym przypadku, aby ukazać genezę, należy chociażby najkrócej sięgnąć do historii, może nie aż do ustroju plemiennego czy starożytności, ale do przykładu z wieku XVII, kiedy to plemiona Indian algonkińskich w Ameryce Północnej, reprezentując niezwykłą wprost organizację społeczną, jednocześnie ostro sprzeciwiały się jakimkolwiek próbom poddania ich działań jakiejkolwiek władzy czy kontroli. Dobrze zharmonizowana organizacja życia plemion bez sformalizowanego systemu władzy, przywództwa, wyrażała się w tym, że zamiast wydawania bezpośrednich rozkazów (co uznawano za obraźliwe), członkowie tych zaprzyjaźnionych plemion skłaniali innych współplemieńców do działania za pomocą *przekonywania, pochlebstwa i przykładu*.

Obecnie byłoby trudne, jeśli w ogóle możliwe, wprowadzenie takiego systemu w naszym społeczeństwie. Odkąd pamiętamy, większość z nas (albo prawie wszyscy) dorastała podlegając takim czy innym autorytetom. Nasi rodzice, nauczyciele, szefowie, różne organa władzy organizacyjnej i państwowej mają uznane prawo mówienia nam w określonych warunkach, co mamy robić. Władza jest

więc w tak dużym stopniu integralną częścią naszej kultury, że wprost trudno wyobrazić sobie, aby społeczeństwo pozbawione władzy było zdolne do działania.

Oczywiście, głównym powodem, dla którego system plemienny byłby dla nas nierealny, jest to, że nasze społeczeństwo jest zbyt wielkie i złożone. Nie można byłoby poradzić sobie z ogromną liczbą zadań wykonywanych często przy ostrych ograniczeniach czasu i zasobów. Stosunkowo małe projekty - jak np. reorganizacja działu księgowości - czy wielkie - jak wystrzelenie promu kosmicznego - zakończyłyby się chaosem, gdyby nie było wyraźnych linii władzy i odpowiedzialności. Tak zatem w nowoczesnych organizacjach system formalnej władzy jest niezbędny dla osiągnięcia celów organizacji.

Aby jednak organizacja funkcjonowała sprawnie, formalnemu systemowi władzy muszą towarzyszyć nieformalne podstawy władzy i wpływów. Kierownicy w celu pozyskania podwładnych posługują się czymś więcej niż oficjalnym autorytetem. Polegają także na swojej wiedzy, doświadczeniu i uzdolnieniach przywódczych. W istocie, chociaż autorytet jest z oczywistych względów częścią każdej interakcji między przełożonym i podwładnym, skuteczni kierownicy rzadko posługują się wyłącznie swoją formalną władzą.

Teoretycy, a także praktycy z zakresu organizacji i zarządzania, w bardzo różny sposób definiowali pojęcie władzy i stosowali różne, często rozbieżne, określenie takich terminów, jak: „wpływ", „władza", „autorytet".

Na nasz roboczy użytek *wpływ* określiliśmy jako działania lub przykłady, które pośrednio lub bezpośrednio powodują zmianę w zachowaniu albo postawach innej osoby lub grupy.

Władzę zaś zdefiniowaliśmy jako możność wywierania wpływu. Mieć władzę, to znaczy móc zmieniać zachowania lub postawy innych. Na przykład człowiek ciężko i dobrze pracujący będzie miał prawdopodobnie większą możliwość wywierania wpływu na grupę roboczą, jeśli jest w niej popularny, niż gdy jest nielubiany.

Czym jest *autorytet formalny?* Jest jedną z postaci władzy. Opiera się na przyznaniu prawa do wywierania wpływu. Jednostki czy grupy usiłujące wywierać wpływ są traktowane jako mające do tego prawo w uznawanych granicach. Prawo to wynika z oficjalnego stanowiska zajmowanego w organizacji.

Są dwa główne poglądy na źródło władzy formalnej w organizacjach - pogląd klasyczny i założenie przyzwolenia. *Pogląd klasyczny* zakłada, że władza zaczyna się na bardzo wysokim poziomie w społeczeństwie i jest następnie legalnie przekazywana w dół ze szczebla na szczebel. Na szczycie może znajdować się Bóg, biurokracja (w postaci króla, dyktatora czy wybranego prezydenta) albo zbiorowa wola ludzi, czyli demokracja.

Pogląd klasyczny jest *normatywny* i w części *opisowy*. Wyraża sposób, w jaki poszczególne osoby powinny postępować - i najczęściej postępują - wskazuje, że nieposłuszeństwo wobec zgodnych z prawem i uprawnionych poleceń kierowników jest czymś złym i nie do obrony.

Drugi pogląd na źródło autorytetu formalnego, to *założenie przyzwolenia*, które widzi podstawę autorytetu raczej u tego, *na którego wywiera się wpływ niż u tego, który wpływ wywiera.* Pogląd ten ma swoje źródło w stwierdzeniu, że nie wszystkie uprawnione polecenia lub rozkazy są wykonywane we wszystkich okolicznościach. Niektóre są przyjmowane przez podwładnego czy otrzymującego polecenie, inne nie. Idzie o to, że to otrzymujący polecenie decyduje o tym czy ma być posłuszny, czy nie.

Tak więc, mając do dyspozycji władzę, zwierzchnik może wpływać na postawy i zachowania podwładnych. A wiemy z praktyki, iż nie można efektywnie kierować ludźmi, nie mogąc skutecznie wpływać na ich zachowania.

Władza, przywództwo jest zatem oddziaływaniem na zachowania innych. Jest to rodzaj skutecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba - przywódca - jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego. Przywództwo wiąże się z pewnymi szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni skłonni są zaufać i się podporządkować. Powiemy, że jednostka ta ma w konkretnej grupie społecznej (lub u konkretnej osoby) autorytet, władzę, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo wiąże się zatem z cechami, potrzebami, interesami i celami tych, którzy mu podlegają.

Zastanówmy się chwilę nad tym, z czego wynika możliwość wpływania jednych ludzi na zachowania innych, czyli - innymi słowy - jakie są *źródła władzy (autorytetu)* i *przywództwa,* które umożliwiają skuteczne modyfikowanie zachowań innych. Według J. Freucha i B. Ravena można wyróżnić co najmniej pięć różnych źródeł (podstaw) władzy. Są to:

– władza wynagradzania;
– władza wymuszania;
– władza z mocy prawa;
– władza ekspercka;
– władza odniesienia.

1. Władza oparta na nagradzaniu polega na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy też spełnienie innego wymagania kierownika. Dobrym przykładem może tu być uprawnienie mistrza do przydzielania zadań podwładnym, a następnie nagradzania ich za wykonane zadania - zlecenia.

2. Władza oparta na przymusie polega na możliwości karania za niewykonanie bądź niewłaściwe czy nieterminowe wykonanie zadania, stanowi więc od-

wrotną stronę władzy nagradzania. Kary mogą się rozciągać od pozbawienia drobnego przywileju do dyscyplinarnego zwolnienia z pracy. Istota karania sprowadza się więc, z jednej strony, do wymuszenia minimum efektywności pracy, z drugiej zaś, do podporządkowania się określonemu układowi kierowniczemu, funkcjonującemu w strukturze danej organizacji.

3. Władza z mocy prawa opiera się na akceptacji norm i wartości, zgodnie z którymi określone osoby, zajmujące pewne pozycje w strukturze organizacyjnej, mają prawo oddziaływania na inne osoby, zajmujące przeważnie niższe pozycje w tej strukturze. Władza z mocy prawa jest często utożsamiana z autorytetem formalnym, czyli przypisanym prawnie (legalnie) zakresem kompetencji, uprawnień, zadań i odpowiedzialności do danego stanowiska. Oznacza to, że dysponujący taką władzą ma prawo - czy legalnie jest uprawniony - do wywierania w pewnych granicach wpływu na innych. Powoduje to sytuację, że ten, na którego wpływ jest wywierany, zobowiązany jest podporządkować się tej władzy.

4. Władza ekspercka (oparta na wiedzy i zdolnościach) kształtuje się na postrzeganiu czy przekonaniu osoby *B*, że osoba *A* ma jakąś szczególną wiedzę, czy dużą znajomość rzeczy w określonej dziedzinie, co pozwala osobie *A* wpływać na zachowania i działania osoby *B*, czy też zachowania i działania grupy.

5. Władza odniesienia to władza, którą może dysponować jedna osoba lub grupa i opiera się ona na chęci i dobrej woli tego, kto się jej poddaje. Siła władzy odniesienia wiąże się bezpośrednio z takimi czynnikami, jak: charyzma, „ślepe" podporządkowanie, czy też prestiż i podziw, którymi poddany tej władzy obdarza tego, kto nią dysponuje.

Oczywiście, są to tylko potencjalne źródła władzy, sposoby wywierania wpływu jednej osoby na drugą. Dysponowanie niektórymi z nich czy wszystkimi, nie gwarantuje pełnej możliwości wpływania na konkretne osoby w pożądany sposób. Na przykład mogę się cieszyć ich szacunkiem i podziwem jako ekspert w mojej dziedzinie, ale i tak może się nie udać skłonić ich do bardziej twórczej pracy czy nawet do punktualnego przyjścia do pracy. Tak więc rola osoby, na którą jest wywierany wpływ, jest nadal najważniejsza.

Można zatem powiedzieć, że władza jest konieczna, aby można było kierować ludźmi w organizacjach, ale kierownicy rozumieją, że oprócz władzy, w organizacjach istnieją i funkcjonują pewne uwarunkowania, rozumiane jako zbiór czynników i sytuacji mających wpływ na skuteczność pracy kierownika. Są to:

- jego osobowość, doświadczenia i oczekiwania;
- oczekiwania i zachowania przełożonego kierownika;
- cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych;
- wymagania samego zadania;

– wymagania kultury i zasady postępowania w organizacji;
– oczekiwania i zachowania kolegów.

Wspomniani już wcześniej McClelland i David Burnham, badając skuteczność i efektywność kierowania, skonstatowali, że skuteczni kierownicy odczuwają większą potrzebę wpływania na innych dla dobra organizacji niż dla podnoszenia własnej roli.

Kierownicy umiarkowanie korzystający ze swojej władzy działają skuteczniej niż ci, którzy ją wykorzystują do zaspokojenia potrzeby dominacji nad innymi lub zaniedbują jej sprawowanie z silnej potrzeby popularności. Skuteczny kierownik wie, jaka taktyka będzie pomyślna w danej sytuacji, a jakie jej rodzaje przyniosą skutki przeciwne zamierzonym.

Władza jest więc ważnym czynnikiem w życiu organizacji. Kierownicy muszą nie tylko akceptować i rozumieć władzę jako integralną część ich pracy, ale także się nauczyć, jak prawidłowo się nią posługiwać, tzn. jak jej używać, a nie nadużywać dla realizacji celów organizacji i własnych.

Mówiliśmy już, że istnieje pewna ograniczoność co do liczby podwładnych, którą może przełożony efektywnie kierować. Są to pewne ramy, albo inaczej „rozpiętość kierowania", według których kierownik może nadzorować jedynie określoną liczbę podwładnych - niezależnie od okoliczności - i że istnieje pewna optymalna liczba podwładnych (4–6 osób), której przekroczenie ogranicza skuteczność nadzoru.

Pojęcie rozpiętości kierowania można zdefiniować jako określoną liczbę pracowników bezpośrednio podległych danemu kierownikowi. To zagadnienie zawsze interesowało teoretyków i praktyków zarządzania. Współczesne zainteresowanie tym zagadnieniem wywodzi się z okresu rewolucji przemysłowej, czyli przełomu wieków XIX i XX. Wtedy to zaistniało konkretne zapotrzebowanie na tę problematykę, co się wiązało z przechodzeniem przedsiębiorstw ze struktury rzemieślniczo–manufakturowej (kiedy to właściciel warsztatu, niezależnie od wielkości, był jednocześnie kierownikiem, administratorem, nadzorcą i często współwykonawcą) do struktury przemysłowej, w której z konieczności następował podział na właścicieli i zarządzających, wraz z całym aparatem techniczno–administracyjnym.

Następował wyraźny rozdział na kierujących i kierowanych, na przełożonych i podwładnych, i to właśnie spowodowało konieczność określenia liczby podwładnych, jaką może nadzorować jeden kierownik.

Uwzględniając fakt, że rozpiętość kierowania może wywierać wpływ na sprawne wykorzystanie kierowników i na efektywność ich podwładnych, próbowano ustalić zależności między optymalną rozpiętością kierowania a efektywno-

ścią organizacji, które jednak nie przyniosły jednoznacznych wyników. Skonstatowano tylko, iż zbyt duża rozpiętość może oznaczać, że kierownicy są przeciążeni i że ich podwładni w niewielkim tylko stopniu podlegają kontroli i kierowaniu, zbyt mała zaś rozpiętość może świadczyć o niedostatecznym wykorzystaniu potencjału kierowników. Dodatkowym efektem prowadzonych badań w tej dziedzinie było ustalenie zależności między rozpiętością kierowania w całej organizacji a jej strukturą organizacyjną.

W wyniku tych badań sformułowano ideę delegacji władzy, a tym samym problemy jej centralizacji i decentralizacji. Kierownik–przełożony - jak wyżej stwierdziliśmy - nie jest w stanie osobiście wykonać lub w pełni nadzorować wszystkich zadań organizacji.

Delegowanie władzy na niższe szczeble kierowania pozwala kadrze kierowniczej skupić się na zadaniach strategicznych, a wykonanie zadań operacyjnych zlecić podwładnym, którzy mają większy wpływ na podejmowane decyzje, co podnosi ich jakość z uwagi na to, że są podejmowane bliżej miejsca pracy. Udział w podejmowaniu decyzji zwiększa poczucie odpowiedzialności podwładnych za wykonanie tych decyzji, co w literaturze angloamerykańskiej określone jest mianem: „poprawianie morale na niższych szczeblach". Zaangażowanie się podwładnych w proces podejmowania decyzji sprzyja zdobywaniu nowych informacji, a zarazem podwyższaniu kwalifikacji. Podwładny mając świadomość, że przekazano mu część władzy, wykazuje większą inicjatywę i efektywność w działaniu, co się staje bardzo przydatne w sytuacji, kiedy trzeba podjąć decyzję w szybko zmieniającym się otoczeniu. Zaznaczyć przy tym należy, iż regułą równoległą delegowaniu jest zasada, która głosi, że aby poszczególne osoby w organizacji mogły skutecznie wykonywać przydzielone im zadania, muszą uzyskać odpowiednie do tego uprawnienie.

Niezbędnym zaś elementem delegowania obowiązków i uprawnień jest *odpowiedzialność* za wyniki. Przyjmując obowiązki i uprawnienia poszczególne osoby w organizacji godzą się również na to, że będzie się im przypisywać zasługę lub winę za sposób wykonania zadań. Dla kierowników koncepcja odpowiedzialności ma dodatkowy wymiar: nie tylko ponoszą ją za własną działalność, ale i za działalność ich podwładnych. W istocie odpowiedzialność za działania podwładnych jest jednym z elementów definicji stanowiska kierowniczego.

Aby jednak delegacja uprawnień była skuteczna, członkowie organizacji muszą znać swoją pozycję w linii podporządkowania. Bez tego nie mogą oni podjąć się ani delegować obowiązków z dostateczną pewnością. *Zasada szczeblowości* wskazuje, że musi istnieć zrozumiała linia podporządkowania, przechodząca ze szczebla na szczebel - od najwyższego do najniższego poziomu organizacji. Ta

przejrzysta linia podporządkowania pozwala członkom organizacji na zrozumienie: 1) komu można delegować uprawnienia, 2) kto je może im delegować, 3) przed kim ponoszą odpowiedzialność?

Na przykład Harwey Sherman proponuje kierownikom stosowanie następujących stopni delegowania uprawnień, uwzględniając przy tym różne podejścia, wynikające ze zróżnicowanych stylów kierowania. Oto kilka przykładów:

1. Działaj - nie są potrzebne żadne dalsze kontakty ze mną.

2. Działaj - powiadom mnie, co zrobiłeś.

3. Zbadaj problem - powiadom mnie, co zamierzasz zrobić; zrób to, chyba że ci zabronię.

4. Zbadaj problem - powiadom mnie, co zamierzasz zrobić; zaczekaj z działaniem, aż wyrażę zgodę.

5. Zbadaj problem - przedstaw mi możliwe działania, argumenty za i przeciw każdemu z nich, wskaż do mojej akceptacji jedno z nich.

6. Zbadaj problem - przedstaw mi wszystkie fakty; podejmę decyzję, co należy zrobić.

W tym miejscu jeszcze dodajmy, że właściwie stosowana delegacja władzy „w dół" ma co najmniej kilka bardzo istotnych zalet. Pierwszą i najważniejszą jest to, że im więcej zadań i władzy kierownicy delegują „w dół", tym więcej czasu i możliwości będą mieli na poszukiwania własne, także przyjmowania zwiększonych obowiązków od kierowników wyższego szczebla. Tak więc skuteczni kierownicy powinni delegować nie tylko rutynowe sprawy, ale także zadania wymagające myśli i inicjatywy, tak aby sami mieli większą swobodę działań w osiąganiu przez organizację najlepszych wyników. Inną zaletą delegowania jest to, że często prowadzi do lepszych decyzji, gdyż podwładni, znajdujący się bliżej „linii ognia", posiadają jaśniejszy obraz faktów.

Mimo tych zalet, wielu kierowników niechętnie deleguje uprawnienia, a wiele pracowników niechętnie je przyjmuje. Obie te przeszkody stoją na drodze skutecznej delegacji. Dodajmy tu, że istnieje kilka powodów wysuwanych przez kierowników dla wyjaśnienia, dlaczego unikają delegowania: „sam mogę to zrobić lepiej", „moi podwładni po prostu nie są dość kompetentni", „zajmuje mi za dużo czasu wyjaśnianie, o co mi chodzi". Powody te są często wymówkami stosowanymi przez kierowników dla ukrycia rzeczywistych przyczyn unikania delegowania.

Ważniejszą natomiast przyczyną niechęci do delegowania jest brak poczucia bezpieczeństwa. Kierownicy są odpowiedzialni za działania ich podwładnych, a to może często powodować ich niechęć do „podejmowania ryzyka" i delegowania zadań. Kierownik może odczuwać utratę władzy, jeśli podwładny wywiązuje się zbyt dobrze z powierzonych mu uprawnień i realizacji zadań.

Kolejnym ważnym powodem unikania delegowania jest brak zaufania do podwładnych. Kierownicy, którzy nie mają zaufania do swoich podwładnych - być może ze względu na przesadne poczucie własnej wartości - znacznie ograniczają ich swobodę działania i możliwości rozwojowe.

To, co powiedzieliśmy dotąd o delegowaniu uprawnień przez poszczególnych kierowników, ściśle się wiąże z problemem decentralizacji władzy w organizacji. Delegacja w tym znaczeniu jest procesem przekazywania władzy na następny, niższy szczebel kierowania. Koncepcje centralizacji i decentralizacji odnoszą się do zakresu przekazywania władzy na niższe szczeble (*decentralizacja*) lub jej zachowania na szczycie organizacji (*centralizacja*). Terminologia ta wywodzi się z patrzenia na organizację - jak to ma miejsce w wielu krajach - jako na szereg koncentrycznych kół. Naczelny kierownik organizacji znajduje się w samym środku, a od niego rozchodzi się „siatka" władzy. Im większą ilość władzy deleguje się w organizacji, tym bardziej jest zdecentralizowana. Przy ustalaniu właściwego stopnia decentralizacji zazwyczaj uwzględnia się następujące warunki:

– wpływ otoczenia danej organizacji, w tym cech rynku, nacisków konkurencji, dostępności materiałów;

– wielkość i tempo wzrostu organizacji;

– cechy organizacji, takie jak: koszt poszczególnych decyzji, preferencje naczelnego kierownictwa, kultura organizacji, umiejętności kierowników niższych szczebli.

W naukach organizacji i zarządzania powszechnie akceptowana jest zasada, że można delegować uprawnienia, lecz nie można delegować odpowiedzialności. Jeżeli dyrektor przydziela pewne zadania i niezbędne uprawnienia kierownikowi, ten może dalej delegować obowiązki i uprawnienia szeregowemu pracownikowi. Jeśli jednak pracownik nie wykona tych czynności w sposób zadowalający, dyrektor nadal będzie uważał kierownika za odpowiedzialnego za działania na powierzonym odcinku. Dla każdego stanowiska tworzy się odpowiedzialność proporcjonalną do uprawnień, które z kolei powinny przystawać do obowiązków. Ta zasada jest jednak często interpretowana w zbyt uproszczony sposób. Odpowiedzialność zwierzchnika bywa rozumiana jako prosta suma odpowiedzialności podległych mu osób. Mamy wówczas do czynienia z totalną odpowiedzialnością przełożonego za wszystko, co zrobili jego podwładni. Tymczasem przełożony winien odpowiadać jedynie za te czyny podwładnych, które mógł przewidzieć i na które mógł istotnie wpłynąć przy zachowaniu obowiązujących w organizacji podziałów zadań i granic nadzoru. Każda instytucja jako układ hierarchiczny musi charakteryzować się określonym stopniem swobody działań poszczególnych szczebli. Swoboda ta jest okupiona określonym poziomem ryzyka, który musi uwzględniać projektujący organizację, a także oceniający jej funkcjonowanie.

Najczęstszymi przypadkami naruszania zasady równoważności obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności są:

1. Nadmierne kompetencje w stosunku do odpowiedzialności. Skutkiem takiej sytuacji jest podejmowanie przez członków organizacji decyzji pochopnych, partykularnych, efekciarskich itp. Brak poczucia odpowiedzialności spowodowany tą sytuacją, odbija się również niekorzystnie na komforcie psychicznym i stylu pracy niższych szczebli. Należy bowiem przyjąć, że nadmiar kompetencji na szczeblach wyższych będzie oznaczać nadmiar odpowiedzialności na szczeblach niższych. Mówiąc o odpowiedzialności mamy na myśli jej rzeczywisty poziom, a nie zapisanie często w aktach formalnych, deklaratywnych stwierdzeń. W przypadku stanowisk działających w warunkach niepewności, ponoszenie odpowiedzialności winno się wiązać bardziej z utratą spodziewanych korzyści niż z utratą stanu posiadania. Sprawnie funkcjonujący system egzekwowania odpowiedzialności wymaga, aby nie tylko poszczególne stanowiska pracy ponosiły odpowiedzialność za swoje działania, lecz aby także instytucja, jako całość, faktycznie ponosiła odpowiedzialność za skutki działań jej członków.

2. Niewystarczające kompetencje w stosunku do obowiązków. Tego typu zjawisko występuje najczęściej na niższych stanowiskach organizacyjnych (np. mistrza, brygadzisty, kierownika sekcji). Stan ten wpływa destrukcyjnie na sprawność funkcjonowania instytucji, gdyż niższe szczeble, odpowiedzialne za określony odcinek, muszą każdorazowo uzyskiwać akceptację szczebla wyższego. Powoduje to w konsekwencji niekontrolowany proces centralizacji i biurokratyzacji. W dobrze zorganizowanej instytucji niższe szczeble są poinformowane od jakiego poziomu ważności spraw (koszt, zakres decyzji itp.) jest wymagana akceptacja zwierzchników.

3. Obowiązki mniejsze od uprawnień. Towarzyszący temu zjawisku nadmiar wolnego czasu powoduje, że zajmujący dane stanowisko osobnik wkracza w kompetencje podwładnych. Sprzyja to dyrektywnemu i autokratycznemu kierowaniu, wydłuża proces decyzyjny, wprowadza spory kompetencyjne, pogarsza sprawność pracy instytucji.

Jeden z wybitnych znawców tej problematyki, A. Jakowlew, rozważając problemy uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, stwierdza m.in.: *„[...] o autentycznej odpowiedzialności można mówić tylko wówczas, gdy człowiek dysponuje możliwością dokonywania wyboru spośród różnych wariantów postępowania. [...] Autentycznie odpowiedzialny jest ten, kto jest wolny. Im szersze są prawa, tym konkretniejsza odpowiedzialność - i odwrotnie. Karanie bez winy to negowanie autentycznej odpowiedzialności w obliczu prawa. Prawo neguje samo siebie, jeśli nie stanowi miernika wolności".*

Przed podjęciem decyzji o centralizacji/decentralizacji należy zadać sobie kilka zasadniczych pytań.

1. Jakie jest otoczenie firmy? (np. w sytuacji rynku konsumenta jest wskazana decentralizacja, „zbliżająca" wyrób lub usługę do potrzeb klienta).

2. Czy zarządzanie w innych obszarach (funkcjach) przedsiębiorstwa jest zdecentralizowane czy nie? Jeśli tak - przedsiębiorstwo powinno także zdecentralizować swoją funkcję personalną. Jeśli nie - nie należy tego czynić, by nie umniejszać jej rangi i możliwości wpływu.

3. Jaka jest wielkość oraz stopień spójności i zmienności organizacji? Jeżeli przedsiębiorstwo jest małe, zintegrowane i stosunkowo statyczne - funkcja personalna powinna być scentralizowana. Im większa, bardziej zdywersyfikowana (wielobranżowa) i dynamiczna firma, tym bardziej jest pożądana decentralizacja funkcji personalnej.

4. Jakie są priorytety funkcji personalnej na najbliższe lata? Im większy nacisk kładziemy na zmiany wewnętrzne (np. na racjonalizację administracji, rozwój metod rekrutacji, zmiany strukturalne), tym bardziej jest wskazana centralizacja. Znaczenie decentralizacji rośnie natomiast, gdy koncentrujemy się na otoczeniu i kliencie.

5. Czy dyrektor personalny w centrali (zarządzie przedsiębiorstwa) jest w stanie kierować zdecentralizowaną funkcją personalną? Aby sprostać temu zadaniu, potrzebne są specjalne umiejętności, kompetencje, predyspozycje. Przykład musi iść z góry; czołowym rzecznikiem zmian powinien być dyrektor naczelny.

6. Czy jednostki organizacyjne dysponują środkami niezbędnymi do realizacji funkcji personalnej? Jeśli nie, a decentralizacja jest pożądana, należy zapewnić im te środki, zanim się pokaże uprawnienia.

7. Czy ewentualna decentralizacja znajdzie wsparcie w środkach materialno-technicznych (takich jak wyposażenie w komputery, poczta elektroniczna) będących w dyspozycji względnie samodzielnych jednostek organizacyjnych? Jednostki te muszą mieć zapewnione warunki do podejmowania racjonalnych decyzji - operacyjnych, taktycznych i strategicznych. Konieczne jest istnienie odpowiednich systemów informacyjnych. Olbrzymie znaczenie mają również kwalifikacje ludzi korzystających z nowoczesnej techniki.

8. Czy można liczyć na współpracę szefów liniowych i lokalnych szefów personalnych? Jeśli nie - sukces zdecentralizowanej funkcji zarządzania potencjałem społecznych organizacji jest niemożliwy. Należy wykształcić (wzmocnić) postawy kooperacyjne linii i sztabu. Jeśli mimo to nastawienia się nie zmienią, wówczas trzeba zrezygnować z decentralizacji i uwzględnić ten problem przy formowaniu (przeformułowaniu) strategii personalnej.

Na zakończenie, należy wskazać na wady związane z centralizacją. Oto one:

1. Zbyt długi czas przepływu informacji ze szczebla najniższego do najwyższego, „obróbki" tej informacji na szczeblu najwyższym i przetworzenia jej w decyzję oraz powrotnej drogi decyzji (polecenia) z tego szczebla na szczebel wykonawczy.

2. Przeciążenie kanałów komunikacyjnych.

3. Zniekształcenie meldunków sytuacyjnych w trakcie ich przesyłania z dołu ku górze, co sprawia, że decydenci na najwyższym szczeblu opierają się na informacjach nieprawdziwych oraz zubożałych. Proces ten nasila się wraz ze wzrostem liczby szczebli i konieczności agregacji danych, niezależnie od gry interesów organizacyjnych. „Włączenie się" interesów partykularnych, a tak jest najczęściej, potęguje natężenie zakłóceń.

4. Obniżenie jakości decyzji i działań z uwagi na fakt, że są one zwykle podejmowane kilka szczebli wyżej od miejsca, w którym powstała sytuacja decyzyjna i w którym będą one realizowane. Wiąże się to, między innymi, z przesunięciem rozstrzygnięć w czasie oraz różną wiedzą decydentów i wykonawców na temat rzeczywistych warunków „na dole" organizacji.

5. Zniekształcenie poleceń przesyłanych przez wyższy szczebel na szczebel wykonawczy. Dane są często „wzbogacane" przez szczeble pośrednie, co się wiąże z potrzebą ich dezagregacji, ale także z partykularyzmem jednostek i grup społecznych biorących udział w procesie informacyjno–decyzyjnym. Z tego powodu nawet najbardziej racjonalne decyzje mogą być realizowane niezgodnie z intencjami naczelnego kierownictwa.

6. Przeciążenie kadry kierowniczej bieżącymi zadaniami i obowiązkami.

7. Stosunkowo mała elastyczność działania (w porównaniu z systemami mniej scentralizowanymi), polegająca na braku możliwości i umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmian zachodzących na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

8. Ograniczenie działań pracowników niższych szczebli do funkcji czysto wykonawczych. Prowadzi to do hamowania inicjatywy, uniemożliwia pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego, a ponadto rodzi u tych pracowników poczucie wyobcowania, osłabiające ich motywację do pracy.

9. Zmniejszenie możliwości rozwoju kadry wykonawczej i szans identyfikacji szeregowych pracowników z celami organizacji.

E.F. Schumacher twierdzi, że każda organizacja musi stale walczyć o utrzymanie ładu i porządku oraz kreatywnej wolności. Szczególne niebezpieczeństwo, immanentnie zawarte w wielkich organizacjach, polega na tym, iż mają one naturalną skłonność i tendencję do faworyzowania porządku kosztem wolności. Większe organizacje są bardziej podatne na biurokratyzację rozumianą w kategoriach sformalizowanych procedur i wyspecjalizowanych funkcji.

Szczególnie silnie narażone na *centralizację* są te duże organizacje, które są zależne od decydentów funkcjonujących poza ich strukturą.

Do zasadniczych ujemnych skutków nadmiernej centralizacji należy zaliczyć:

– inercję zachowań i brak poczucia odpowiedzialności niższych szczebli hierarchicznych;

– wydłużenie terminów podejmowania decyzji;

– wzrost aparatu administracyjnego konkurującego między sobą o prestiż;

– niepożądane wzbogacenie informacji przekazywanych „z góry w dół": decyzja biegnąc w dół obrasta różnego rodzaju uzupełnieniami, interpretacjami, przepisami wykonawczymi itp., które mogą nie mieć nic wspólnego z tym, czego sobie życzył twórca decyzji;

– niepożądane zubożenie informacji przekazywanych „z dołu do góry", ze względu na konieczną syntezę i uogólnienie; informacje te często nie oddają klimatu procesu lub sytuacji, których dotyczą;

– autonomizację pionów i służb, lekceważenie komórek działalności podstawowej;

– tłumienie samodzielności i inicjatywy niższych szczebli;

– opóźnianie kształtowania się prawdziwych gospodarzy powierzonego odcinka, powstawanie postaw roszczeniowych;

– podejmowanie decyzji nieoptymalnych, opartych na nieobiektywnych danych pochodzących z niższych szczebli (wyolbrzymianie potrzeby, nadmiernie optymistyczne prognozy itd.).

Natomiast J. Zieleniewski przytacza pewne warunki niezbędne dla procesu decentralizowania, nazywając je podstawowymi. *Decentralizacja*:

– daje najlepsze rezultaty, jeśli dla większości podejmowanych decyzji wprowadza rzeczywiście znajomość faktów umożliwiającą najszybsze zrozumienie;

– daje rezultaty tylko wtedy, gdy następuje rzeczywiste przekazywanie władzy;

– zakłada, że ma się zaufanie do osób podejmujących decyzje na niższych szczeblach zarządzania;

– zakłada, że wszyscy uczestnicy tego procesu szczerze go akceptują.

Podejmując prace nad decentralizacją zarządzania należy:

1. Wyodrębnić te obszary, które wymagają jednolitego kierownictwa i nadzoru.

2. Wyodrębnić obszary subsamodzielnego działania, tak aby między nimi występowało jak najmniej powiązań. Im większa autonomiczność tych obszarów, tym większe pożytki z decentralizacji.

3. Określić uprawnienia decyzyjne kierowników niższych szczebli, które są niezbędne dla sprawnej centralizacji powierzonych im zadań.

4. Określić właściwe parametry rozliczania wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, tj. ustalić takie mierniki, które w miarę obiektywnie ocenią wkład każdej jednostki organizacyjnej w realizacji celu całości, nie stojąc w sprzeczności z dążeniem do poprawy gospodarności w skali mikro-.

5. Ustalić niezbędny zakres wymaganej przez centralę sprawozdawczości przez porównanie kosztów uzyskania informacji ze skutkami braku danych na szczeblu centrali.

W pracach teoretyków organizacji i zarządzania krajów zachodnich znajdujemy wyraźne stwierdzenie, iż w żadnym przypadku *nie należy* decentralizować:

– ustalania ogólnych celów organizacji;

– projektowania struktur organizacyjnych;

– tworzenia systemów wartości firmy i polityki firmy;

– tworzenia systemu oceny poszczególnych składowych przedsiębiorstwa;

– tworzenia zasad podziału zysku.

Interesujące zestawienie pozytywnych skutków decentralizacji zarządzania przedstawił L.S. Fisch. Decentralizacja według niego:

– rozdziela ciężar zarządzania. W miarę wzrostu obrotów firmy i zakresu jej działalności coraz trudniejsze, a nawet niemożliwe staje się zarządzanie z „jednej głównej kwatery położonej daleko od miejsca działania". Niezbędne staje się tworzenie nowych miejsc podejmowania inicjatywy, przejmowania uprawnień i podnoszenia odpowiedzialności;

– może uprościć proces zarządzania, zmniejszyć ilość spraw uzgadnianych na najwyższych szczeblach. Eliminuje konieczność dublowania wielu służb i stanowisk;

– sprzyja rozwojowi twórczej i samodzielnej kadry kierowniczej, tworzy bowiem wiele okazji do nabywania przez nią doświadczenia;

– podnosi poczucie własnej wartości kadry kierowniczej niższych szczebli. Nie ma bowiem nic bardziej pobudzającego i bardziej interesującego, niż pełna odpowiedzialność za powierzony zespół środków i obowiązek rozliczenia się z ich wykorzystania.

Decentralizacja niesie jednak także określone niebezpieczeństwa. Do najważniejszych należą:

– tendencje do dublowania komórek sztabowych (w centrali i jednostkach wyodrębnionych);

– tendencje do preferowania celów i wyników krótkookresowych oraz lekceważenie celów strategicznych przez kierowników jednostek wyodrębnionych;

– rozproszenie środków działania i dublowanie zapasów (zjawisko „chomikowania");

– dążenie kierowników jednostek wyodrębnionych do likwidacji rezerw w skali organizacji oraz preferowanie odcinkowej racjonalności działania.

Jako remedium na negatywne następstwa centralizacji zwolennicy *human relations* zaproponowali rozwiązania, które można zawrzeć w haśle: *tyle centralizacji, ile konieczne - tyle decentralizacji, ile możliwe.*

5.4. Style kierowania

Omawiając problemy kierowania, przywództwa i władzy, stwierdziliśmy, że kierownik w procesie zarządzania–kierowania posługuje się czterema podstawowymi instrumentami. Są to:

– strategia - czyli główne cele organizacji i przedsięwzięcia służące do ich realizacji, a dotyczące zwłaszcza działań skierowanych na zewnątrz organizacji;

– struktura organizacyjna - czyli względnie stabilny podział zadań i władzy organizacji;

– procedury operacyjne - czyli względnie stałe programy działania wewnątrz organizacji;

– kultura organizacyjna - czyli utrwalony w danym środowisku pracowniczym system wartości, norm społecznych i wynikających z nich postaw i wzorów zachowań mających znaczenie przy realizacji formalnych celów i norm organizacyjnych.

Wymienione instrumenty działania są realizowane w procesie kierowania ludźmi różnymi metodami zleceń. I tak na przykład J. Zieleniewski wyróżnia cztery rodzaje zleceń:

– rozkaz - jest to zlecenie najbardziej stanowcze, zobowiązujące rozkazobiorcę do dokładnego wykonania przekazanej decyzji pod rygorem określonych bodźców negatywnych i w określonym terminie;

– polecenie - jest to zlecenie stawiające podobnie jak rozkaz wymagania pracownikowi, ale sformułowane w sposób mniej kategoryczny;

– zalecenie - jest to zlecenie o bardzo małym stopniu stanowczości, pozostawiające kierowanemu swobodę co do terminów, środków i sposobów wykonania;

– rada - która stanowi zlecenie całkowicie fakultatywne, pozostawiające podwładnemu swobodę decydowania także o samym zadaniu.

Jeden z czołowych teoretyków w tym zakresie, Ch. J. Barnard, stwierdza, że człowiek może uznać polecenie za obowiązujące jedynie wtedy, gdy jednocześnie zostaną spełnione cztery warunki: 1) jeżeli jest w stanie zrozumieć i rozumie polecenie; 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 z godne z całością jego osobistych interesów; 4) jeżeli pod względem umysłowym i fizycznym jest w stanie je wykonać.

Czyli krótko mówiąc, każdy kierownik ma swój sposób i styl oddziaływania na zachowania podwładnych, co oznacza, że każdy stosuje swój odmienny styl kierowania. Z tego wynika, że styl kierowania można by zdefiniować - za „Encyklopedią organizacji i zarządzania" - jako *„utrwalony, powtarzalny sposób motywowania podwładnych do wykonywania powierzonych im przez kierownika zadań"* lub jako *„[...] całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych"*.

Styl kierowania to inaczej sposób sprawowania władzy organizacyjnej, określający charakter bezpośrednich interakcji między przełożonym a podwładnymi. Podkreślić jednak należy, że stylu kierowania nie można jednoznacznie traktować jako całkowicie zdeterminowanego cechami osobowości kierownika. Jeden kierownik sam zaplanuje pracę podległych mu jednostek i grup, inny zrobi to wspólnie z nimi. Wiemy z praktyki, że są tacy przełożeni, którzy motywują współpracowników głównie przy pomocy nagród, inni natomiast posługują się, przede wszystkim, karami.

W przypadku zlecania zadań, podobnie jak w przypadku stosowania bodźców, wybór odpowiedniego stylu kierowania zależy od sytuacji, na którą się składają techniczno–organizacyjne warunki realizacji zadań, takie jak: czas realizacji, zależność od otoczenia, wymagany stopień harmonizacji pracy, powtarzalność zachowań, a także określone cechy podwładnych, np. kwalifikacje zawodowe i moralne.

Można by zatem stwierdzić, że dobry styl kierowania to taki, który jest zgodny z wrodzonymi cechami osobowości kierownika, który w sposób naturalny wynika z tych cech, ale każdorazowo uwzględnia obiektywną sytuację organizacji i warunki, w jakich przebiega proces kierowania. Siła bowiem autorytetu kierownika zależy od tego, na ile jego określone zachowania wynikają z naturalnego sposobu bycia, a na ile są wymuszane i sztuczne.

Wybór stylu kierowania zależy także od rodzaju problemu decyzyjnego i konkretnych warunków sytuacji decyzyjnej. W większości organizacji, zwłaszcza gospodarczych, pełna partycypacja występuje niezwykle rzadko. Można ją sobie wyobrazić w sytuacji, gdy kwalifikacje podwładnych są bardzo wysokie. Ten styl kierowania, może np. stosować kierownik jakiegoś zespołu ekspertów, w którym decyzje są podejmowane wspólnie.

Duży wpływ na sposób kierowania ludźmi wywierają również czynniki pozaorganizacyjne. Wiele się mówi na temat wpływu kultury i tzw. narodowych stylów kierowania.

Osobowość i kwalifikacje przełożonego w olbrzymim stopniu określają stosowany przez niego styl kierowania. Inaczej w różnych sytuacjach zachowuje się

autokrata, inaczej demokrata. To, jak efektywny będzie jego styl kierowania, zależy również od szeroko rozumianych kwalifikacji podwładnych: wiedzy, umiejętności, poziomu etycznego. Im są one niższe, tym częściej sprawdza się w praktyce styl autokratyczny, im wyższe - demokratyczny. Ważna jest też osobowość pracowników. Osoby samodzielne oraz ambitne działają zwykle efektywniej i są jednocześnie bardziej zadowolone ze współpracy z kierownikiem demokratą. Natomiast osoby szukające oparcia i mające trudności z samodzielnym podejmowaniem decyzji uzyskują najczęściej lepsze efekty podlegając kierownikowi autokracie.

Różne rodzaje prac wymagają odmiennych sposobów oddziaływania na zachowania ich wykonawców. W trakcie realizacji zadań twórczych jest wskazane kierowanie demokratyczne, a niekiedy nawet nieingerujące. W pracach odtwórczych - dobrze zaprogramowanych i powtarzalnych - lepsze rezultaty zapewnia kierowanie autokratyczne. W przypadku podwładnych pracujących indywidualnie sprawdza się - w zależności od innych czynników - bardziej jeden lub drugi styl kierowania. W pracach wykonywanych zbiorowo, w których różne osoby realizują niezależnie od siebie te same, ale wymagające koordynacji zadania (np. kopanie rowu przez grupę robotników), efektywniejszy jest styl autokratyczny. W pracy zespołowej, w której uczestnicy wspólnie wykonują jedno zadanie (np. dyskutują nad nowym projektem organizacyjnym), swoją przewagę wykazuje zwykle demokratyczny styl kierowania.

Rodzaje prac różnią się stopniem ryzyka i wielkością szeroko rozumianych kosztów związanych z możliwością powstania zakłóceń, awarii i innych trudnych do przewidzenia zdarzeń oraz ewentualnością popełnienia błędu. Duże zagrożenie towarzyszy ciągle pilotom, komandosom, górnikom, strażakom, monterom pracującym na dużych wysokościach, operatorom reaktorów jądrowych itd. Takie sytuacje „stwarzają zapotrzebowanie" na kierowanie autokratyczne. Jest ono także bardziej wskazane, gdy o powodzeniu działania decyduje szybkość. Podane przykłady dobrze ilustrują również tę prawidłowość.

Styl kierowania powinien także odpowiadać „ciężarowi gatunkowemu" realizowanych zadań i odpowiedzialności związanej z wykonywanymi czynnościami. Na przykład osoby biorące udział w operacji chirurgicznej muszą działać niezwykle precyzyjnie, kolejno, z właściwą szybkością i bezbłędnie wypełniać wszystkie polecenia kierującego nią chirurga. Stawką bowiem tutaj jest życie lub zdrowie człowieka. W pracach o mniejszej „wadze gatunkowej" czynnik ten, jako kryterium doboru stylu kierowania, nie ma tak istotnego znaczenia.

Na sposób oddziaływania kierownika na podwładnych duży wpływ wywiera styl kierowania jego zwierzchnika. Jeśli ten drugi jest autokratą, to ten pierwszy

zwykle nie ma możliwości wyboru i musi go „powielać". W przeciwnym bowiem razie nie zostaną spełnione oczekiwania zwierzchnika, dotyczące w szczególności szybkości działania i dyspozycyjności.

Wśród stylów zarządzania można wyróżnić *styl potencjalny i styl rzeczywisty*. Pierwszy jest kształtowany zarówno przez subkulturę konkretnej jednostki, jak i całego środowiska, w którym pełni ona swoją rolę. Ta subkultura to zespół przekonań kierownika o prawidłowościach rządzących zachowaniem podwładnych oraz o najbardziej właściwych sposobach wykonywania własnych ról kierowniczych. Opierając się na tej subkulturze kierownik wypracowuje - nie zawsze w pełni świadomie - styl kierowania.

Potencjalny styl kierowania jest zbiorem metod i technik oddziaływania kierownika na podwładnych, który jego zdaniem winien być stosowany dla najsprawniejszego wywiązania się z akceptowanych ról przełożonego.

Rzeczywisty styl zarządzania to system metod i technik oddziaływania kierownika na podwładnych, który jest faktycznie stosowany ze względu na aktualne cele postawione kierownikowi przez jego zwierzchników oraz warunki, w których przyszło je realizować.

Najczęściej stosowanym kryterium typologii stylów kierowania jest sposób podejmowania przez kierownika decyzji dotyczących zadań podwładnych. W tym wypadku najważniejszą cechą różnicującą sposoby podejmowania decyzji kierowniczych jest stopień partycypacji podwładnych w procesie decyzyjnym. Biorąc tę cechę pod uwagę można wyróżnić dwa krańcowe modele (wzory) stylów kierowania - *autokratyczny* i *demokratyczny* (czasami w literaturze przedmiotu są używane nazwy *autorytarny* i *partycypacyjny*). Oczywiście, zdajemy sobie sprawę z wielu możliwości pośrednich między tymi krańcowościami.

Istnieją przykłady na to, że zdolności, umiejętności i osobowość odgrywają w wielu przypadkach ważniejszą rolę w sukcesach kierowników, przywódców, polityków, a także w osiągnięciach osób i grup im podległych, niż ich wiedza teoretyczna i praktyczna.

W literaturze naukowej znajdujemy ogromną ilość wyróżnionych stylów kierowania. J. Zieleniewski wyliczył ich kilkadziesiąt i doszedł do wniosku, że „tak, jak każdy człowiek ma sobie właściwą wymowę, charakterystyczne ruchy, kształt pisma, styl pisarski itp., tak też prawdopodobnie dałoby się odróżnić tyle stylów (czyli metod i technik zarządzania), ilu jest zarządzających - ba, może nawet tyle, ile jest sytuacji zarządzania".

W tej różnorodności J. Zieleniewski dostrzega jednak pewną powtarzalność i wyróżnia „główne style zarządzania".

Najbardziej elementarnym kryterium podziału stylów kierowania jest poziom aktywności kierownika. Na podstawie aktywności możemy wyróżnić ingerujący i nieingerujący styl kierowania.

Nieingerujący styl kierowania oznacza brak faktycznego przewodzenia ludziom, pozostawienie spraw i zadań grupy jej własnemu losowi. Kierujący nie ingeruje w ogóle lub ingeruje niedostatecznie w działalność zespołu, stwarzając mu tym samym dużo swobody w działaniu. Jego ingerencja bywa przeważnie doraźna, okazyjna, pod naciskiem doraźnych spraw przedstawionych mu do załatwienia, po czym znów zapada w bierność, aż do następnej interwencji. Ten styl kierowania nazywany jest często stylem nieingerującym, biernym lub okazjonalnym.

Teoretycy organizacji i zarządzania prowadzili liczne badania nad stylami oddziaływania kierowników na podwładnych i opierając się na nich skonstruowali wiele klasyfikacji stylów kierowania. Zapoczątkowali je R. Lipitt i R.K. White, przeprowadzając szereg eksperymentów, których celem było prześledzenie wpływu stosowania stylów: autokratycznego, demokratycznego (partycypacyjny) i nieingerującego (liberalny) na zachowania uczestników badanych grup. Badania te, zwane behawioralnymi teoriami kierowania, wyodrębniają liczne typy stylów kierowania, opisują ich cechy, formułują zasady stosowania i oceniają efektywność, czyli reakcje podwładnych na zastosowanie opisywanych stylów kierowania.

Cechami, które wyróżniają poszczególne style kierowania są:

Kierownik **autokrata** sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia, sam też rozdziela pracę między jej uczestników. Oddziałuje głównie przez polecenia i kary. Utrzymuje dystans w stosunku do członków grupy, nie uczestniczy też w jej pracach.

Kierownik **demokrata** zachęca grupę do podejmowania decyzji dotyczących celów, zadań i ich rozdziału na poszczególnych uczestników. Często kontaktuje się ze współpracownikami i uczestniczy w pracach swojego zespołu. Dąży do wyeliminowania barier utrudniających wzajemne komunikowanie się.

Kierownik **nieingerujący** pozostawia członkom grupy dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań. Sam stara się nie podejmować żadnych decyzji. Nie uczestniczy w pracach grupy, nie motywuje też ani nie kontroluje jej członków.

Czym więc charakteryzuje się styl autokratyczny:

– po pierwsze - wyraźnym podziałem na kierujących i kierowanych. Kierownik podkreśla dystans wobec siebie za pomocą różnych insygniów władzy, np. wielkością biurka, wyposażeniem gabinetu, tonem głosu, sposobem zwracania się do podwładnych; nie angażuje się do pracy w grupie;

– po drugie - odgórnym i szczegółowym określaniem zadań. Kierownik sam określa cele, zadania, sposób ich wykonania oraz podział zadań, czyli kto z kim ma pracować i w jaki sposób;

– po trzecie - arbitralnością decyzji. Podwładni nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji, kierownik nie konsultuje się z nimi, nie poznaje ich opinii; nie szuka z nimi porozumienia lub współpracy;

– po czwarte - monopolizacją i reglamentacją informacji. Kierownik gromadzi informacje o pracy zespołu, ale się nimi nie dzieli z podwładnymi; podwładni nie są informowani o sposobach i powodach podjętych decyzji;

– po piąte - brakiem inicjatywy i aktywności podwładnych. Przełożony nie dopuszcza do jednostkowej lub zespołowej inicjatywy, twórczości, a zwłaszcza krytyki przełożonego;

– po szóste - rygorystycznością. Kierownik przywiązuje dużą wagę do przestrzegania obowiązujących zasad, wydaje szczegółowe instrukcje i wymaga przestrzegania procedury wykonywania zadania. Za nieposłuszeństwo często stosuje kary; jego władza opiera się bardziej na sile, przewadze niż na porozumieniu lub umowie;

– po siódme - nieufnością kierownika wobec podwładnych. Autokrata jest podejrzliwy, nie wierzy w możliwości zawodowe podwładnych, często ich kontroluje i ingeruje w ich pracę, niechętnie nagradza lub wyraża uznanie.

Dodać należy, że autokratyczny styl kierowania nie jest jednolity. Ze względu na postawy kierujących wobec podwładnych można określić niektóre odmiany stylu autokratycznego. Na przykład J. Brown odróżnia trzy odmiany autokratyzmu:

– autokrata surowy - jest apodyktyczny, lecz sprawiedliwy w stosowaniu swych zasad. Jest pryncypialny, działa według przyjętych sztywnych reguł. Stara się utrzymać możliwie jak najwięcej władzy w swoim ręku;

– autokrata życzliwy - czuje się moralnie odpowiedzialny za pracowników, pragnie im stworzyć jak najlepsze warunki pracy, sam jednak ustala, co jest dla nich dobre, a oni powinni brać to, co on im daje i powinni być z tego zadowoleni;

– autokrata nieudolny - jest despotyczny i nieobliczalny, jego stosunek do pracowników zależy od chwilowego nastroju. Często jest to człowiek z niską samooceną, który w sposób hałaśliwy demonstruje swoją wyższość.

Spróbujmy teraz scharakteryzować cechy demokratycznego stylu kierowania.

Styl demokratyczny - zwany też partycypacyjnym lub uczestniczącym - jest przeciwieństwem autokracji. Cechuje go:

– słabo zaznaczony podział na kierujących i kierowanych;

– zespołowe podejmowanie decyzji. Podwładni mają możność wyrażania swojej opinii, wywierania wpływu na decyzje i plany. Kierownik zachęca do

wyrażania opinii, bierze ją pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, wysłuchuje, a nawet skłania do wyrażania opinii krytycznych;

– informowanie zespołu. Kierownik informuje swych podwładnych, wyjaśnia i uzasadnia wydane polecenia;

– ogólne formułowanie zadań i swoboda podwładnych w wyborze sposobu wykonania zadania;

– inicjatywa, aktywność i zaangażowanie podwładnych;

– delegowanie uprawnień kierownika w zakresie formułowania zadań i sposobów ich wykonywania, wykorzystanie mechanizmów samoregulacji i samokontroli zespołu i jednostek;

– zaufanie wobec podwładnych. Kierownik unika karania, często zaś wyraża uznanie i nagradza, interesuje się potrzebami, niepowodzeniami i osiągnięciami każdego podwładnego z osobna.

Dogłębna analiza skutków stosowania tych stylów wykazała, że kierowanie autokratyczne motywuje do pracy raczej „na ilość" i sprzyja uzyskiwaniu wyników o niskiej jakości i oryginalności. W grupach kierowanych przez autokratów często się pojawia agresja i apatia. Uczestnicy najczęściej nie są zadowoleni ze swojej sytuacji i stosowania wobec nich tego stylu. Nic zatem dziwnego, że tuż po opuszczeniu grupy przez kierownika zwykle obniżają tempo pracy lub nawet ją przerywają (sierżant despota, majster apodyktyczny, dyrektor autokrata).

Skutkiem kierowania demokratycznego jest w większości przypadków mniejsza - w porównaniu do poprzedniego stylu - ilość wykonanej pracy. Uzyskuje się jednak rezultaty o wyższej jakości, bardziej oryginalne. Efekty pracy grupy nie zależą od obecności kierownika. Kontakty interpersonalne są nacechowane życzliwością, często zawiązują się przyjaźnie. Ten sposób kierowania jest najczęściej akceptowany przez poszczególne jednostki i grupy.

Kierowaniu nieingerującemu towarzyszy stosunkowo niewielka ilość i zła jakość wykonanej pracy. Uczestnicy zwykle nie akceptują tego stylu. Są często sfrustrowani z powodu pozostawienia ich samym sobie. Sprzyja to tworzeniu się nieformalnej struktury organizacji, tworzeniu się grup nieformalnych i przejęciu całkowitej kontroli nad zachowaniami przez autokratycznego przywódcę.

Wyróżnione wyżej style kierowania można odnieść do kierunków–szkół rozwoju teorii organizacji i zarządzania. Kierunkowi klasycznemu bardziej odpowiada autokratyczny styl kierowania, natomiast szkole stosunków międzyludzkich - styl demokratyczny. Styl nieingerujący jest rzadziej praktykowany, ale za to występuje we wszystkich kierunkach–szkołach.

Inną koncepcją stylów kierowania jest tzw. teoria X i Y sformułowana przez D. McGregora, która zakłada - w przypadku teorii X - że:

– przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i stara się jej unikać, skoro tylko może;

– z uwagi na tę niechęć większość ludzi musi być przymuszana, kontrolowana, zagrożona karami, aby dawać z siebie należyty wysiłek w kierunku osiągnięcia celów organizacji;

– przeciętna jednostka ludzka jest leniwa - woli, aby nią kierowano, pragnie unikać odpowiedzialności, ma stosunkowo niewielkie ambicje, a nade wszystko pragnie bezpieczeństwa.

Według tego poglądu ludzie pracują tylko tyle, ile trzeba, aby przeżyć i unikają pracy, gdy tylko jest to możliwe. Zgodnie z tym poglądem kierownicy muszą być surowi i apodyktyczni, gdyż w przeciwnym razie efekty pracy podwładnych będą niezadowalające. Jest to więc teoria, którą reprezentują bardziej przedstawiciele szkoły klasycznej.

Natomiast zwolennicy *human relations* przeciwstawili tej teorii bardziej optymistyczny, zhumanizowany pogląd na naturę ludzką, który podkreślał konieczność zasadniczej zmiany sposobów oddziaływania przełożonych na podwładnych. Jest to teoria Y, która preferuje zupełnie inne zasady postępowania kierownika. A oto jej podstawowe założenia:

– wysiłek fizyczny i umysłowy w pracy jest równie naturalny, jak w zabawie lub wypoczynku;

– zaangażowanie w realizację celów organizacji jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem;

– ludzie w służbie celów, które uznają za własne, angażują się, sprawują samokierowanie i samokontrolę;

– przeciętny człowiek uczy się we właściwych warunkach nie tylko przyjmować na siebie odpowiedzialność, ale i dążyć do niej;

– wyobraźnia, twórczość i pomysłowość, potrzebne do rozwiązywania problemów organizacji, są rozpowszechnione wśród pracowników;

– w warunkach współczesnego życia przemysłowego intelektualne możliwości przeciętnej istoty ludzkiej są jedynie częściowo wykorzystane.

Według McGregora organizacje, których struktura jest oparta na założeniach teorii Y, lepiej zaspokajają potrzeby pracowników i skuteczniej wykorzystują ich potencjał umysłowy i fizyczny. Teoria Y zakłada, że ludzie chcą znajdować zadowolenie w pracy, że pragną osiągnięć i chcą ponosić odpowiedzialność za swoje czyny i postawy. Przez to takie organizacje zapewniają pracownikom większą niezależność i większy udział w podejmowaniu decyzji.

Inni badacze przesunęli swoje zainteresowania na *analizę warunków stosowania różnych stylów kierowania* i ich efektywność. Najczęściej wymienianymi

wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami stylów kierowania są: osobowość oraz kwalifikacje kierownika i osób mu podporządkowanych, rodzaj pracy wykonywanej przez podwładnych, wielkość ryzyka związanego z pracą, „ciężar gatunkowy" realizowanych zadań oraz styl kierowania stosowany przez zwierzchnika.

Można powiedzieć, że twórcą klasycznego już dziś ujęcia w tej dziedzinie jest R. Likert. Wyróżnił on dwie przeciwstawne orientacje w kierowaniu - nastawienie na ludzi i nastawienie na zadania. Orientacja na pracownika przejawia się w trosce kierownika o interesy i potrzeby podwładnych, a także o realizację zadań organizacyjnych. Oznacza to, że zwierzchnik docenia ważność stosunków międzyludzkich, traktuje pracowników jako istoty ludzkie z ich wewnętrznymi potrzebami i wartościami, interesuje się pracownikami, akceptuje ich indywidualność i potrzeby osobiste. Natomiast „orientacja na produkcję" polega na koncentracji przełożonego głównie na tym, co i jak ma być wykonane oraz kontroli nad przebiegiem realizacji tych zadań, bez względu na cele i oczekiwania uczestników organizacji i ich stosunku do wykonywanej pracy. Orientacja taka, to podkreślenie ważności produkcji i technicznych aspektów pracy, przy jednoczesnym traktowaniu pracowników jako wyłącznie środków umożliwiających wykonywanie zadań.

Przy tej orientacji kierownicy są zaprzątnięci realizowanymi zadaniami i zwracają małą uwagę na potrzeby oraz reakcje podwładnych. Kontakty z nimi podporządkowują wyłącznie wymaganiom pracy i do niej zachęcają. Wymagają dokładnego przestrzegania obowiązujących procedur. Kontrolują wydajność i terminowość. Starają się, aby każdy miał dostateczną ilość pracy i nie marnował czasu. Dążą do osiągnięcia wysokich rezultatów produkcyjnych. Podwładnych traktują instrumentalnie, stosują głównie bodźce materialne i kary.

Natomiast przy orientacji na podwładnych kierownicy dbają przede wszystkim o stworzenie dobrej atmosfery w grupie i zgodne współdziałanie, stwarzają warunki do osiągnięcia satysfakcji materialnej i moralnej z pracy. Uważają podwładnych za równych sobie i traktują ich przyjaźnie. Są dla nich przystępni, chętnie wysłuchują ich opinii. Biorą pod uwagę osobiste problemy pracowników. Nadzór nad pracą przeradza się w doradztwo, znika stresująca pracowników kontrola oparta na nieufności, podejrzliwości, zagrożeniu. Kierownik kształtuje atmosferę zaufania, motywuje do wysokiej wydajności pracy przez wzbudzenie pozytywnych emocji pracownika związanych z jej właściwym wykonywaniem.

Inni uczeni amerykańscy, R. Blake i J.S. Mouton (1964), wykorzystali wyróżnione przez R. Likerta orientacje na ludzi i na zadania do zbudowania wła-

snej, szeroko spopularyzowanej klasyfikacji stylów kierowania, w postaci już wcześniej prezentowanej tzw. siatki kierowniczej.

Wyróżnione przez nich style kierowania są następujące:

1. *Mała troska o ludzi i produkcję.* Kierownik podejmuje minimalny wysiłek w celu utrzymania dobrego wyniku i przyjemnej atmosfery pracy, nie zna i nie interesuje się potrzebami swoich podwładnych. Jest to nieingerujący styl kierowania.

2. *Duża troska o ludzi, a mała o produkcję.* Kierownik dba o dobrą atmosferę w pracy, uwzględnia potrzeby podwładnych i jednocześnie zwalnia ich z obowiązków i nie osiąga celów pracy. Taki styl może być zarówno autokratyczny (ojcowski), jak i demokratyczny (koleżeński).

3. *Kompromis między potrzebami ludzi i wymaganiami produkcji.* Kierownik utrzymuje niezbędny poziom wykonania produkcji przy zachowaniu równowagi między koniecznością pracy a morale pracowników.

4. *Duża troska o produkcję, a mała o ludzi.* Ten styl może być albo demokratyczny - wówczas kierownik tak kształtuje warunki społeczne (np. przez manipulację), aby czynnik ludzki minimalnie zakłócał wykonanie pracy i pozwalał osiągnąć dobre wyniki produkcyjne przy niezaspokojonych potrzebach ludzi, albo autokratyczny - i wtedy kierownik wykorzystuje swoją przewagę: energicznie żąda maksymalnej wydajności bez zwracania uwagi na potrzeby i oczekiwania pracowników.

5. *Duża troska o ludzi i produkcję.* Kierownik dąży do osiągnięcia dużej wydajności przy równoczesnym uwzględnianiu i zaspokajaniu potrzeb pracowniczych. Praca jest wykonywana przez bardzo zaangażowanych ludzi, a stosunki opierają się na zaufaniu. Ten styl może być również autokratyczny (opiekuńczy) albo demokratyczny (partnerski).

Zwolennicy *human relations* globalnie zalecali stosowanie stylu zwanego demokratycznym, partycypacyjnym, integratywnym lub po prostu kierowaniem nastawionym na pracownika. Mocno przy tym podkreślano następujące cechy zalecanego przez siebie stylu kierowania:

– okazywanie podwładnym sympatii i zainteresowania ich sprawami zawodowymi i osobistymi;

– informowanie podwładnych o tym wszystkim, co jest lub może być dla nich istotne;

– powstrzymywanie się od nadmiernego krytycyzmu wobec osób podporządkowanych;

– okazywanie podwładnym pomocy w ich pracy bez zaniedbywania własnych obowiązków służbowych;

– aktywizowanie pracowników w sprawach dotyczących zespołu jako całości i przechodzenie od oddziaływania na jednostki do zarządzania przez grupy lub w grupach;

– zachowywanie konsekwencji przy wydawaniu poleceń, formułowaniu zadań, ocenie ich wykonania, nagradzaniu i karaniu;

– stwarzanie podwładnym możliwości orientowania się w ich postępach i ocenie wyników pracy;

– wstrzymywanie się od nadmiernego kontrolowania pracowników i szczegółowego ingerowania w ich działania, ograniczania się raczej do ogólnych wskazówek;

– utrzymywanie stałego, bliskiego kontaktu z podwładnymi.

Mimo jednoznacznego poparcia zwolenników *human relations* dla stylu demokratycznego, późniejsze badania i analizy efektywności różnych oddziaływań kierowniczych wykazały względność tych pozytywnych ocen. W najbardziej demokratycznych systemach dochodzi się do wniosku, że jednak musi decydować ktoś jeden, a w najbardziej autorytarnych, że warto czasem spytać o zdanie podwładnych.

6. GRUPY SPOŁECZNE W ORGANIZACJI

Każdy z nas będąc członkiem społeczeństwa, z natury rzeczy należy w swym życiu do wielu różnych grup społecznych: począwszy od rodziny - przez grupy przyjacielskie, sąsiedzkie, rówieśnicze, szkolne - na zawodowych kończąc. Te naturalne potrzeby przynależności do grupy wyrażają się w tym, że różne grupy, w różnym stopniu zaspokajają wielorakie potrzeby człowieka. Oczywiście, w największym stopniu potrzeby grupowe są zaspokajane w rodzinie i wśród przyjaciół, jednak kontakty te z reguły nie wystarczają człowiekowi.

Ludzie chętnie łączą się w grupy w zabawie i pracy, w szkole i osiedlu, a także w trakcie swej działalności społecznej czy politycznej.

Czym więc jest grupa społeczna?

Próby zdefiniowania tego pojęcia są podejmowane zarówno na gruncie socjologii, jak i psychologii społecznej. W najszerszym rozumieniu pojęcie „grupa społeczna" oznacza zbiór jednostek pozostających ze sobą w pewnych określonych stosunkach. Jest to jednak określenie zbyt ogólne, dlatego też wielu badaczy podejmuje próby precyzyjniejszego zdefiniowania tego pojęcia.

Na przykład D. Cartwright i A. Zander w swojej interpretacji starają się wykazać, że o grupie można mówić wtedy, gdy stosunki między jednostkami składającymi się na grupę powodują, że jednostki te są od siebie wzajemnie zależne.

Jednak i ta definicja grupy jest za szeroka, gdyż pozwala na zakwalifikowanie różnych typów zbiorowości, np. tłumu, jako grupy, co wydaje się być nieporozumieniem.

Precyzyjniejsze określenie podaje G.C. Homans, który wychodząc z założenia, że istotą relacji między ludźmi jest wzajemna interakcja (komunikowanie się), definiuje grupę jako pewną liczbę osób, które komunikują się ze sobą wzajemnie w jakimś czasie, przy czym ma na myśli liczbę niewielką, taką, aby każda osoba mogła się komunikować z innymi bezpośrednio, a nie za pośrednictwem innych osób.

Robert K. Merton, a także inni badacze słuszne uważają, że nie chodzi tu o jakąkolwiek interakcję czy komunikowanie się, ale o długotrwałą interakcję występującą często i prowadzącą do identyfikowania się członków grupy z całą grupą. Takie długotrwałe interakcje (komunikowanie się) sprzyjają wytworzeniu się u członków grupy poczucia przynależności do własnej grupy, a także poczucia odrębności w stosunku do innych grup.

Definicję grupy społecznej, integrującą różne podejścia do tego problemu, zaproponował J. Szczepański. *Grupą społeczną* według niego *jest pewna ilość*

osób (przynajmniej trzy) powiązanych systemem stosunków uregulowanych przez instytucję, posiadających pewne wspólne wartości i oddzielonych od innych zbiorowości wyraźną zasadą odrębności. Według tego podejścia do powstawania grupy jest istotna organizacja wewnętrzna, tzn. instytucje, formy kontroli i wzory działania. Stąd wniosek, że grupą nie można określić luźnych skupień opartych tylko na stycznościach przelotnych, czyli łatwo ją wyróżnić wśród innych zbiorowości. Inną istotną cechą grupy w tym ujęciu jest posiadanie własnych wartości (tzn. ośrodka skupienia - lokal, terytorium), symboli (pieczęci, odznak, haseł), idei wyrażających jej cele czy ideały, przedmiotów materialnych (majątek, nieruchomości, inne). Wszystkie te elementy powodują rozwinięcie w grupie poczucia wspólności („my") i poczucia przynależności do grupy. Szczególnie istotna wydaje się świadomość „my" jako wyraz więzi psychicznych między członkami grupy, zwłaszcza wtedy, gdy wytworzy się wśród nich świadomość „my" i „oni", tj. członkowie innych grup. Ostatnią cechą, choć nie mniej istotną, jest właśnie posiadanie przez grupę swojej „zasady odrębności", tzn. tego, co ją różni od innych grup i zbiorowości, i co jej członkowie uważają za podstawową cechę wyróżniającą ich od członków innych grup. To właśnie zasada odrębności powoduje, że członkowie innych grup są określani jako „oni" lub „obcy". Jakkolwiek takie podejście daje dość dokładny obraz tego, czym jest grupa, niemniej jednak wydaje się, że został tu pominięty dość istotny element, a mianowicie cel grupy. Zwracają na to uwagę J. Stoner i Ch. Wankel, którzy uważają, że *„grupę można zdefiniować jako dwie lub więcej osób, które współdziałają i wzajemnie na siebie oddziałują w dążeniu do wspólnego celu"*.

Potrzebę istnienia wspólnego celu grupowego podkreślił w swojej definicji A.P. Hare. Grupą według niego są dwie lub więcej osób, dla których spełnione być muszą, co najmniej cztery warunki:

– między tymi osobami musi istnieć bezpośrednia interakcja;
– osoby te muszą mieć wspólny cel;
– w zbiorze jednostek stanowiących grupę muszą istnieć normy;
– w zbiorze tym musi istnieć struktura.

Jest również oczywiste, że te osoby muszą mieć świadomość, iż stanowią odrębną, w stosunku do innych osób, grupę osób. W wyniku tak określonego pojęcia „grupa", przedmiotem rozważań mogą być tylko małe grupy, w których kontakt jest oparty na bezpośrednich interakcjach.

Jak wynika z powyższych rozważań, warunkiem powstania grupy jest istnienie bezpośrednich, wzajemnych interakcji. Natomiast każda z formułujących się grup posiada własny cel, wspólny dla wszystkich jej członków.

Celem działań członków grupy może się stać przedmiot, zdarzenie, zjawisko, idea, które przez swą atrakcyjność są w stanie uruchomić zachowania nastawione na ich osiąganie. Cel grupy jest więc pewną wartością - pożądaną przez wszystkich, a przynajmniej większość jej członków - którą chcą osiągnąć. Jeżeli dane zjawisko jest spostrzegane jako pewna wartość tylko przez pojedynczą osobę, to dopóki ona nie przekona innych, by podzielali jej sposób widzenia, nie ma celu grupowego; nie ma podstaw do tego, aby powstała grupa.

Zdaniem D. Cartwrighta i A. Zandera skuteczna realizacja celu wymaga spełnienia następujących warunków:

1. Cel powinien być atrakcyjny, co uruchamia gotowość do wystąpienia określonych działań.

2. Cel powinien być wystarczająco jasny, co oznacza, że jest możliwe wskazanie działań mogących doprowadzić do osiągnięcia przez grupę określonego zamierzenia. Analiza funkcjonowania grupy w zależności od jasności celu grupowego wykazała, że:

– im jaśniej był określony cel grupowy i sposób jego realizacji, tym chętniej jednostka funkcjonująca w danej grupie wykonywała przydzielone jej zadanie;

– im większa była jasność celu, tym mniej napięć przeżywała jednostka w związku z wykonywaniem zadań;

– im jaśniejszy cel i drogi prowadzące do jego osiągnięcia, tym mniej wrogich uczuć przeżywała jednostka w sytuacji pracy grupowej;

– im jaśniejszy cel i sposób jego realizacji, tym bardziej jednostka czuła się związana z grupą zadaniową;

– jasny cel i sposób jego osiągnięcia powodował, że osoby badane w większym stopniu spełniały polecenia grupy.

3. Określenie czy grupa posiada jeden cel, czy też więcej. Nie jest pożądana sytuacja, gdy grupa posiada nadmiar wzajemnie wykluczających się celów, uniemożliwia bowiem to sprawne funkcjonowanie grupy.

Cechą odróżniającą grupę od innych zbiorowości jest funkcjonowanie w grupach norm grupowych. Norma grupowa jest wskazaniem, jak powinien się zachowywać jej członek. Są to więc wspólne wzorce postrzegania i zachowania, taki sam sposób komunikowania się, wyglądu, wspólne postawy, przekonania oraz wspólne sposoby realizowania tego, co robi grupa. Ogólnie normy można podzielić na kilka różnych rodzajów:

– normy odnoszące się do zadania, np. do metody, szybkości, jakości pracy w zespołach zadaniowych;

– normy regulujące interakcje w grupie, co umożliwia przewidywanie zachowań innych i zapobieganie konfliktom;

– normy odnoszące się do postaw i przekonań;

– normy odnoszące się do ubioru, uczesania i innych aspektów wyglądu tworzące tożsamość członków grupy.

W tym miejscu należy również wspomnieć, iż normy grupowe obowiązują wszystkich członków grupy, niezależnie od ich pozycji. Są one dość ściśle związane z rolą społeczną członka grupy (uzależnioną od jego pozycji w grupie). Oznacza to, że normy grupowe mówią, jak powinien się zachowywać człowiek zajmujący odpowiednią pozycję w grupie. Dodać należy, iż istnienie norm grupowych prowadzi do występowania dwóch podobnych zjawisk, z jednej strony - występującego konformizmu, czyli podobieństwa w zachowaniu członków grupy - a z drugiej, wywierania przez grupę nacisku na swoich członków w taki sposób, aby wywołać u nich zachowania zgodne z normami grupowymi.

Ważną cechą grupy jest jej spoistość. Pojęcie to jest ściśle związane z atrakcyjnością grupy. Spoistość jest to zjawisko powodujące, że grupa składająca się z wielu członków stanowi pewną całość. Można również przyjąć, że spoistość jest pochodną atrakcyjności grupy. Oznacza to, że jeżeli grupa jest dla wszystkich swoich członków bardzo atrakcyjna, to jej spoistość jest również wysoka - i odwrotnie - gdy grupa nie jest atrakcyjna dla jej członków, jej spoistość jest niska. Jakie zatem czynniki warunkują atrakcyjność grupy? Liczne badania na ten temat wykazują, że atrakcyjność grupy zależy od kilku czynników, a mianowicie:

a) stanu potrzeb człowieka, czyli określenia na ile cel grupy pozwala zaspokoić potrzeby indywidualne jej członków;

b) właściwości grupy, do których zalicza się cechy członków grupy, cele grupy i aktywność grupy.

Oczywiście, mniejsza lub większa spoistość grupy nie pozostaje bez wpływu na zachowanie się jej członków. Istotne jest tu podkreślenie następujących faktów:

– grupy bardziej spoiste silniej wpływają na swoich członków;

– grupy spoiste zachowują się inaczej w sytuacji frustracji lub zagrożenia niż grupy niespoiste (w mniejszym stopniu ulegają dezorganizacji, sprawniej wykonują zadania, mają większą swobodę zachowań, większą motywację do wykonywania zadań).

Pojęciem zbliżonym do spoistości jest tzw. zwartość grupy, czyli jej solidarność, która wskazuje na siłę wpływu grupy jako całości na poszczególnych jej członków. Im grupa jest bardziej zwarta, tzn. im są pozytywniejsze odczucia członków grupy co do przynależności do niej, tym jest większy potencjalny wpływ grupy.

Istotne wydaje się podkreślenie faktu, iż zwartość grupy zależy od szeregu różnych czynników, między innymi:

– jednorodności (grupy jednorodne etnicznie, wiekowo itp.);
– stabilności (w miarę stały skład członków);
– wspólnych celów;
– małych rozmiarów grupy;
– presji zewnętrznej;
– prestiżu grupy (ludzie często wolą się identyfikować z grupami o wysokim prestiżu i wtedy są wobec nich bardziej lojalni).

Wskażmy jeszcze, przynajmniej w skrócie, jakie są funkcje grup w organizacji. Nie ulga wątpliwości, że istnienie grup społecznych w organizacji jest zjawiskiem naturalnym. Organizacja dzieli między te grupy różne zadania i funkcje, a dla ich realizacji plasuje je w określonych fragmentach struktury organizacyjnej. Dla określenia realizowanych zadań i powiązań z innymi grupami tworzy się regulaminy organizacyjne. Proces ten jest nazywany w literaturze procesem formalizacji, a grupy tego rodzaju, to grupy formalne.

Według cytowanych już kilkakrotnie Stonera i Wankla, w organizacjach występują trzy rodzaje grup:

a) *grupy nakazowe,* składające się z kierowników i ich podwładnych;

b) *komitety i zespoły zadaniowe*, tworzone do wykonania określonych czynności;

c) *grupy nieformalne*, pojawiające się niezależnie od tego czy kierownicy ich pragną lub zachęcają do ich powstania, czy nie.

Pierwsze dwa rodzaje, to grupy formalne. Kierownicy ustalają ich skład i polecają im realizację określonych zadań.

Tak więc rozpatrując funkcje grup w organizacji celowe się wydaje zawężenie rozważań tylko do dwóch rodzajów grup: **formalnych i nieformalnych**.

Grupa formalna jest to grupa pracownicza umieszczona w sieci powiązań organizacyjnych, z formalnie wyznaczonym zakresem działalności i z podziałem wewnątrz grupy. Grupa taka ma swojego formalnego przywódcę (kierownika), wyposażonego przez organizację w określone uprawnienia wobec pozostałych członków grupy i ponoszącego przed organizacją odpowiedzialność za to, jak funkcjonuje grupa jako zespół pracowniczy.

Funkcje grup formalnych są ściśle związane z celem i sposobem funkcjonowania organizacji. Każda z tych grup posiada swoje własne zadania wyznaczone formalnie w ramach organizacji, których realizacja ma się przyczynić do osiągnięcia założonego przez nią celu.

W zależności od wykonywanych zadań mogą to być grupy: zadaniowe, problemowe, doradcze, opiniodawcze.

Podkreślić w tym miejscu należy, iż kierownicy celowo tworzą grupy formalne i zobowiązują je do wykonania określonych zadań zgodnych z celami organizacji. Najpowszechniejszym rodzajem grupy formalnej jest grupa nakazowa, obejmująca kierownika i jego podwładnych. Formalna struktura organizacji składa się z wielu zachodzących na siebie grup nakazowych. Kierownicy wchodzą w skład grup nakazowych razem ze swymi podwładnymi, a jednocześnie należą do grup nakazowych obejmujących ich współkierowników oraz ich przełożonego na kolejnym szczeblu zarządzania. Według R. Likerta kierownicy są ogniwami łączącymi różne formalne grupy robocze.

Do *stałych grup formalnych* należą także grupy nakazowe i stałe komitety. Natomiast *doraźne grupy formalne* obejmują zespoły zadaniowe i grupy projektowe tworzone do rozwiązań określonego problemu i znoszone z chwilą wykonania zadania.

Jednak poza zachowaniami związanymi z pracą, grupy pracownicze angażują się w zachowania czysto towarzyskie. Czasami grupa formalna wytwarza wzorce komunikowania się, zachęt, przywództwa lub podziału pracy odmienne od tych sformułowanych formalnie, ponieważ to bardziej odpowiada członkom grupy. Pojawienie się takich nieformalnych aspektów funkcjonowania grupy formalnej nie oznacza jeszcze, że stała się ona grupą nieformalną.

Klasyfikacja grup może więc się odbywać na wielu różnych płaszczyznach. Podstawowy podział grup jest bardzo prosty. Istnieją dwie motywacje do łączenia się: jedna po to, by wykonać zadanie, druga - to zadowolenie z interakcji społecznej i nawiązywania kontaktów. Wszystkie grupy posiadają te dwa aspekty - zadanie (działania) i motywacje społeczne - choć różny jest stopień ich zrównoważenia. Ludzie często łączą się w grupy z powodów ekonomicznych (lub innych niespołecznych), a później - funkcjonując w grupie - stwierdzają, że działania grupowe są satysfakcjonujące i wiążą się z grupą. Inaczej można określić te grupy jako zadaniowe i towarzyskie.

Podział grup na formalne i nieformalne ma szczególnie duże znaczenie przy rozpatrywaniu organizacji formalnych (np. zakład produkcyjny). Nie ma możliwości dokonania sztywnego podziału na grupy formalne lub nieformalne. W miarę upływu czasu zmienia się więc charakter między członkami grup formalnych na bardziej osobisty. A zatem zjawiskiem naturalnym jest powstawanie w strukturach sformalizowanych struktur nieformalnych.

Krótko można powiedzieć, że *grupa formalna* to zespół ludzi wyodrębniony celowo dla realizacji określonych funkcji lub zadań organizacyjnych, powiązany więziami formalnymi, podporządkowany formalnemu kierownikowi posiadającemu legalne uprawnienia nadane mu przez organizację. Istnienie tych grup jest przewidziane w dokumentach organizacyjnych.

Natomiast *grupa nieformalna* - dobrowolna, spontaniczna - to tworzona przez uczestników organizacji grupa społeczna powstająca na bazie więzi nieformalnych (wspólnot interesów, podzielania tych samych wartości, wspólnoty zainteresowań, wspólnoty norm kulturowych). Istnienia tego typu więzi i grup nie przewidują i nie regulują dokumenty organizacyjne.

Kryterium różnicującym te dwa rodzaje grup jest występowanie w grupach instytucji sformalizowanych lub tylko instytucji nieformalnych oraz kontroli społecznej, formalnej lub nieformalnej. Powstawanie i funkcjonowanie tych grup przebiega w pewien charakterystyczny sposób.

Grupy formalne są rezultatem celowej, zorganizowanej działalności określonych instancji zwierzchnich, choć czasami mogą powstać z inspiracji oddolnej, ale zawsze powstają w celu realizacji ściśle określonego zadania. Istnieje w nich wyraźny podział pracy, czyli ścisły podział ról, zróżnicowany w sposób pozwalający osiągnąć cele grupy. Pozycje poszczególnych członków grupy są usystematyzowane według hierarchii podporządkowującej działalność jednych ludzi drugim. Oznacza to innymi słowy istnienie hierarchii władzy. Istotnym elementem jest istnienie więzi, tzw. rzeczowej, co oznacza, że kontakty członków grupy nie mają charakteru osobistego. Sposób realizacji zadań przydzielonych poszczególnym członkom jest wyznaczony przez mniej lub bardziej rygorystyczne przepisy.

Grupy nieformalne powstają zwykle spontanicznie (nie są organizowane odgórnie). Czynnikiem konstytuującym grupę nieformalną jest zazwyczaj prywatność kontaktów między członkami grupy. Oznacza to, że grupy te opierają się na więzi osobistej, a nie rzeczowej. Podobne jak w grupie formalnej, tu również istnieją pewne wzorce i prawidła zachowania, lecz nie są one tak ściśle sprecyzowane. Są to niepisane normy współżycia, współdziałania, a także sankcji. Czynnikami krystalizującymi grupę nieformalną są m.in.: wspólne zainteresowania, hobby, sympatia, chęć świadczenia wzajemnej pomocy.

Grupy nieformalne zawsze powstają tam, gdzie ludzie stale spotykają się ze sobą i współdziałają. Grupy takie rozwijają się w ramach formalnej struktury organizacyjnej. Członkowie grupy nieformalnej podporządkowują niektóre swoje indywidualne potrzeby, potrzebom grupy jako całości. W zamian za to grupa ich popiera i chroni. Grupy nieformalne mogą sprzyjać interesom organizacji lub też przeciwstawiać się jej celom.

Tak więc rozwój stosunków nieformalnych może, ale nie musi, prowadzić do obniżenia sprawności funkcjonowania organizacji. Niektóre małe organizacje właśnie dzięki „rodzinnej" atmosferze osiągają wysoką efektywność. Również w dużych, sformalizowanych instytucjach nieformalne zjawiska pełnią pozytywną funkcję. Dzięki bowiem nim społeczne środowisko pracy nabiera bardziej „natu-

ralnego" charakteru, a monotonne, powtarzalne zajęcia ulegają „wzbogaceniu". Ludzie emocjonalnie silniej wiążą się z organizacją, lepiej się w niej czują.

W każdej niemal organizacji funkcjonują mniej lub bardziej trwałe *nieformalne grupy społeczne*. Z reguły powstają one na bazie dwóch typów więzi nieformalnych: więzi **wzajemnej atrakcyjności** lub więzi **wspólnoty interesów**. Istnienia takich powiązań i grup nie przewidują - jak już podkreślaliśmy - ani formalne struktury, ani regulaminy organizacyjne.

Nieformalne grupy społeczne, powstające na bazie więzi wzajemnej (osobistej) atrakcyjności, są najczęściej grupami małymi, co najwyżej kilkunastoosobowymi. Ludzie się łączą w nie w wyniku odkrycia jakiejś wspólnoty zainteresowań, wspólnoty poglądów politycznych czy religijnych, wspólnoty kulturowej, wspólnoty miejsca zamieszkania itp.

Grupy te pełnią zwykle pozytywną rolę integrując ludzi z organizacją, dając im emocjonalne oparcie i możliwość realizacji potrzeby społecznej przynależności czy uznania w oczach innych. Bardziej złożoną kwestią jest natomiast funkcjonowanie *nieformalnych grup interesów*.

Grupy te powstają wówczas, gdy część uczestników organizacji odkrywa podobieństwo swojej sytuacji **statusu społecznego i indywidualnych interesów** związanych z zajmowaniem podobnych stanowisk w strukturze formalnej. Takimi kategoriami są np.: pracownicy umysłowi, bezpośrednio produkcyjni, kierownicy odrębnych szczebli zarządzania (najwyższego, najniższego i pośrednich), pracownicy pomocniczy. Te kategorie uczestników organizacji różni i zarazem łączy dostęp do informacji, uprawnienia decyzyjne, poziom dochodów i społeczny *prestiż* (uznanie).

Takie grupy wpływają na rozwarstwienie organizacji, co jest szczególnie wyraźne w rozbudowanych strukturach hierarchicznych. Najwyższy status ma w nich naczelne kierownictwo, najniższy zaś umiejscowieni na samym „dole" pracownicy wykonawczy. W tej drugiej grupie jest odmienna pozycja urzędników, robotników, pracowników szeroko rozumianego zarządu i ruchu.

Większość ostrych konfliktów społecznych w organizacjach ma u swoich podstaw nie funkcjonalne, ale właśnie warstwowe - grupowe podziały społeczne. Pojawiają się one wówczas, gdy te warstwy - grupy odkrywają wspólnotę swoich interesów, wspólne zagrożenia lub szanse. Zmieniają się wówczas w *aktywne grupy interesów*.

Do powstania takiej grupy nie wystarcza samo uświadomienie przez jej członków wspólnoty interesów konieczne jest także odkrycie możliwości skutecznej ich obrony. Brak poczucia tych możliwości sprawia, że często w organizacjach grupy o najniższym statusie są najbardziej apatyczne i wywierają znacznie mniejszą presję na zmiany, niż grupy bardziej od nich uprzywilejowane.

Aktywność organizacyjnych grup interesów nasila się zwłaszcza w okresie kryzysów, spadku poziomu efektywności organizacji i w trakcie wdrażania zmian. W tym bowiem czasie ludzie wyraźniej widzą szanse i zagrożenia dla realizacji wspólnych/odrębnych interesów.

Interesującą analizę funkcjonowania w organizacji grup społecznych o zróżnicowanym statusie przedstawił R.L. Sayles, który wśród grup interesów wyróżnił: grupy konserwatywne, strategiczne, wybuchowe i apatyczne.

Grupy konserwatywne są nastawione głównie na obronę swoich pozycji. Ich uczestnicy rekrutują się z reguły z wyższych i najwyższych szczebli zarządzania.

Grupy strategiczne świadomie i konsekwentnie zmierzają do poprawy swojej pozycji organizacyjnej. Są zwykle pod wieloma względami uprzywilejowane, ale jednocześnie nie w pełni zadowolone ze swojego statusu. Mogą to być młodzi, dynamiczni kierownicy średnich szczebli, którzy czując się nadmiernie ograniczeni przez naczelne kierownictwo dążą do przejęcia władzy w firmie. Rolę grupy strategicznej może przyjąć grupa sztabowców, którzy z racji swojej specjalistycznej wiedzy mają wysokie dochody i prestiż społeczny, ale jednocześnie dotkliwie odczuwają brak uprawnień decyzyjnych. Grupy te mają największą łatwość wypracowania strategii działania, nawiązywania szybkiej łączności między uczestnikami i wyłaniania sprawnego lidera. Łatwiej jest im negocjować swoje interesy z kierownictwem, a w sytuacji kryzysów - skutecznie obalać dotychczasową władzę.

Znaczną, ale najczęściej niezbyt konsekwentnie wykorzystywaną siłę oddziaływania mają *grupy wybuchowe*. Ich uczestnicy najczęściej rekrutują się z największych liczebnie warstw organizacji - pracowników wykonawczych o podstawowym znaczeniu dla jej funkcjonowania. Warstwą taką w dużych przedsiębiorstwach są robotnicy. Na co dzień mają oni ograniczone możliwości protestowania i negocjowania z kierownictwem swoich interesów i racji. To właśnie oni wywołują protesty i strajki.

I wreszcie *grupy apatyczne*, które tworzą się najczęściej w okresach po przegranych strajkach i protestach. Są to przeważnie pracownicy wykonawczy - robotnicy, którzy jednoczą się i rozpatrują przyczyny przegranej walki, ale także często przygotowują się do nowych wystąpień przeciwko kierownictwu organizacji.

Kierownicy powinni zdawać sobie sprawę z tego, że istnieją także inne rodzaje grup. Na przykład *grupy odniesienia* - to zespoły tych osób, z którymi poszczególni ludzie identyfikują się i porównują. Grupą odniesienia danego kierownika mogą być inni kierownicy na tym samym szczeblu w organizacji lub w całym przemyśle. Jeśli kierownik pragnie awansu, jego grupą odniesienia będą przypuszczalnie kierownicy wyższych szczebli. W życiu zaś prywatnym grupą odniesienia mogą być dla niego członkowie jego klubu czy też społeczności

lokalnej. Grupy takie wpływają na postawy i zachowania danej osoby, gdyż ludzie są skłonni wzorować się na członkach swojej grupy odniesienia. Grupy odniesienia mogą zatem wywierać duży wpływ na życie organizacji, gdyż jej członkowie często przyjmują za swoje normy efektywności oraz oczekiwania własnych grup odniesienia.

Inny podział, równie powszechny, to wyróżnienie tzw. grup pierwotnych i wtórnych. Kryterium podziału jest tu przede wszystkim charakter więzi. W grupach pierwotnych występuje więź oparta na stycznościach osobistych i postawach emocjonalnych, natomiast w grupach wtórnych jest to więź wynikająca ze styczności rzeczowych, oparta na interesach. Pierwotność grupy oznacza więc, że w jej ramach są realizowane wszystkie potrzeby psychiczne jednostki (są to np. grupy rodzinne). Komunikowanie się członków grupy jest intensywne, interakcje mają charakter osobisty i bezpośredni, a przynależność do takiej grupy jest źródłem satysfakcji.

Przywództwo grupy

Formalnym przywódcą grupy jest, oczywiście, osoba wyznaczona lub wybrana do kierowania tą grupą. Natomiast przywódcy nieformalni wyłaniają się stopniowo, w miarę wzajemnego oddziaływania członków grupy. Człowiek, który zabiera głos częściej niż inni, wysuwa więcej i lepszych propozycji niż ktokolwiek inny oraz nadaje kierunek działalności grupie jest zazwyczaj jej nieformalnym przywódcą. Nawet w grupach formalnych tacy pewni siebie, stanowczy ludzie, często stają się stopniowo rywalami oficjalnie wyznaczonych przywódców, osłabiając władzę tych ostatnich nad członkami grupy. Zarówno formalni, jak i nieformalni przywódcy odgrywają dwie podstawowe role. W *roli związanej z zadaniem* przywódca nakierowuje grupę na realizację czynności, które stara się ona wykonać, a w *roli tworzenia i utrzymania grupy* przywódca troszczy się o zaspokojenie jej potrzeb społecznych podtrzymując poczucie solidarności. W idealnej sytuacji przywódca grupy może odgrywać obie role, co pozwala grupie na utrzymanie wysokiej efektywności.

Normy grupowe

Członkowie grupy oczekują określonych zachowań od siebie oraz od innych jej członków i w tym celu wywierają na siebie naciski. Jeśli pracownik nie dostosuje się do norm grupy, inni jej członkowie początkowo próbują go przekonać do poddania się tym normom. Podejmują z nim dyskusję lub kierują pod jego adresem żartobliwe uwagi. Jeśli to nie odnosi skutku, naciski zazwyczaj są wzmacniane. Jeśli zaś jest naruszana norma uważana za ważną, członkowie grupy posługują

się krytyką, złośliwymi uwagami, wyśmiewaniem i wreszcie bojkotem, a więc całkowicie odrzucają takiego członka grupy.

Kolejnym problemem związanym z normami grupowymi jest *zwartość grupy*, czyli jej wzajemna solidarność, która wskazuje na siłę wpływu grupy jako całości na poszczególnych jej członków. Im grupa jest bardziej zwarta, to znaczy im pozytywniejsze są odczucia członków grupy co do przynależności do niej, tym większy jest potencjalny wpływ grupy. Jest mało prawdopodobne, aby członkowie naruszali normy grupy, z którą są silnie związani.

Zwartość grupy rozwija się w sposób cykliczny: poszczególne osoby przystępują do grup, których członków podziwiają lub z którymi się identyfikują. Gdy staną się uczestnikami grupy i poznają oraz polubią pozostałych jej członków, poczucie ich identyfikacji z grupą narasta; zwartość grupy się zwiększa. W silnie zwartych grupach występują mniejsze napięcia, mniej jest nieporozumień i wrogości niż w grupach mało zwartych. Z tego powodu są one potencjalnie efektywniejsze od tych ostatnich.

Stwierdziliśmy już, że normy ustalone dla grupy mogą sprzyjać zarówno wysokiej, jak i niskiej wydajności jej członków. Zbadano wiele nieformalnych grup roboczych (np. murarzy, pracowników przy taśmie montażowej, maszynistek), w których można dokładnie mierzyć indywidualną wydajność ich członków. Badania te wykazały, że wydajność członków zwartych grup jest na ogół bardziej jednorodna niż w grupach mniej zwartych. To znaczny, że w grupach zwartych indywidualna wydajność mieści się w wąskim przedziale.

Ze zwartością zaś grupy ściśle wiążą się procesy grupowego rozwiązywania problemów. Liczne badania wykazały, że grupowe rozwiązywanie problemów ma co najmniej cztery następujące zalety:

1) *Więcej wiedzy i informacji.* Bez względu na zasób wiedzy, jakim dysponuje którakolwiek osoba zajmująca się danym zadaniem, suma informacji posiadanych przez wszystkich członków grupy musi być większa od jej zasobu.

2) *Bardziej różnorodne podejście do problemu.* W żaden sposób nie da się z góry przewidzieć, które podejście do złożonego problemu przyniesie pożądane wyniki. Im więcej się ich rozważy, tym większa szansa znalezienia najlepszego rozwiązania.

3) *Większa akceptacja rozwiązań.* Jak już stwierdziliśmy, decyzja nie będzie skuteczna, jeśli ci, którzy mają ją wdrożyć, nie zaakceptują jej i nie zastosują. Wiele badań wykazało, że kiedy ludzie uczestniczą w rozwiązaniu problemu, to traktują go jako „własny" i są psychologicznie zainteresowani w jego powodzeniu.

4) *Lepsze zrozumienie decyzji.* Jeśli kierownik podejmuje decyzję sam, musi ją przekazać tym, którzy mają ją wykonać. Brak skutecznego wdrożenia decyzji

można często przypisać zniekształceniom w przekazywaniu informacji. Jeśli wykonawcy decyzji uczestniczą w jej podjęciu, zmniejsza się możliwość zniekształcenia informacji.

Na koniec jeszcze kilka uwag o rodzajach i funkcjonowaniu formalnych grup roboczych. Przypomnijmy, że organizacje mają trzy główne rodzaje komitetów i formalnych grup zadaniowych: zespoły zadaniowe, stałe komitety i rady lub komisje. Trzeba podkreślić, że już od pewnego czasu w organizacjach dość powszechnie uznaje się potrzebę korzystania z różnego rodzaju komitetów czy grup funkcjonalnych.

Już w roku 1960 Rollie Tillman na podstawie ankiety skonstatował, że 94% firm zatrudniających więcej niż 10 tys. Pracowników, stwierdziło, że ma formalnie ustanowione komitety. Prawdopodobnie od tego czasu znacznie wzrosła ich liczba i powstały nowe rodzaje grup funkcjonujących w organizacjach. Większa złożoność i tempo zmian w dzisiejszych organizacjach wymagają odpowiedniego łączenia informacji i oceny problemów stosownie do celu, jakiemu mają służyć komitety i zespoły zadaniowe.

Przypomnijmy raz jeszcze, że zespoły zadaniowe albo zespoły projektowe powołuje się do rozwiązania określonego problemu lub zajęcia się zadaniem. Istnieją one jedynie do czasu zakończenia zadania lub rozwiązania problemu. Zespoły zadaniowe zazwyczaj zajmują się złożonymi problemami lub zadaniami dotyczącymi kilku działów organizacji. Na ogół zespoły te wykonują swoje zadania według jednego z trzech sposobów:

a) przedkładają wnioski kierownikowi, wobec którego są odpowiedzialne;

b) dochodzą do decyzji w grupie, gdy właściwy kierownik jest formalnym przywódcą;

c) przyjmują od przedstawicieli poszczególnych jednostek zobowiązania wykonania przez te jednostki odpowiednich działań zgodnie z przyjętymi ustaleniami grupy.

Stanowią one więc trwałą część organizacji, ponieważ są jej stale potrzebne. Do typowych stałych komitetów w przedsiębiorstwie należą komitet finansowy lub komitet nowych wyrobów, a na uniwersytecie komitet przyjęć. Zazwyczaj komitety takie albo składają oficjalne propozycje kierownikowi wyższego szczebla, albo mają uprawnienia do podejmowania decyzji w określonych sprawach na własną rękę.

Jaką funkcję w organizacjach pełnią rady i komisje?

Rady składają się z osób mianowanych lub wybieranych do pokierowania publiczną lub prywatną instytucją. Na przykład członków rady szkolnej wybiera dana społeczność z zamiarem powierzenia jej polityki oświatowej, pozyskania

dochodów, zatrudnienia dyrektora szkoły i może nawet doboru podręczników. Radę nadzorczą przedsiębiorstwa wybierają jego udziałowcy do nadzorowania zarządzania zasobami, ustalania celów i polityki, zatrudniania kierownictwa - które będzie prowadzić tę politykę - oraz do oceny postępów w realizacji przyjętych celów. Członków *komisji* zazwyczaj powołują przedstawiciele rządu w celu wykonywania zadań administracyjnych, legislacyjnych lub regulacyjnych.

Podczas gdy pozostałe grupy formalne zajmują się wewnętrznymi potrzebami organizacji, rady i komisje reprezentują interesy ludzi spoza organizacji. Na przykład członkowie rady szkolnej są odpowiedzialni przed lokalną społecznością; członkowie komisji przed społeczeństwem; członkowie rad nadzorczych przed udziałowcami i w coraz większym stopniu przed społeczeństwem, którego są częścią.

Jak wynika z naszych wcześniejszych rozważań dotyczących wszystkich rodzajów grup, najważniejszymi zaletami komitetów i zespołów zadaniowych wydają się być:

1. *Lepsza jakość decyzji.*

2. *Zwiększone prawdopodobieństwo wdrożenia.*

Ponadto do głównych ich zalet należą:

3. *Lepsza koordynacja.* Podczas dyskusji w komitetach ich członkowie się dowiadują, w jaki sposób działalność ich działów wpływa na pracę innych.

4. *Szkolenie kierowników.* Organizacje wciąż potrzebują nowych talentów kierowniczych. Komitety są terenem ich szkolenia. Młodzi kierownicy, uwolnieni od partykularnych zagadnień ich własnych działów, uczą się myśleć w kategoriach szerszych spraw, wobec których mogą się znaleźć pewnego dnia.

5. *Rozproszenie władzy.* Wiele rzeczy można zrobić szybciej i przy mniejszych komplikacjach pod jednoosobowym kierownictwem. Jednakże koncentracja zbyt wielkich uprawnień w rękach jednej osoby może prowadzić do nadużywania władzy, do protekcji i nierozsądnych decyzji. Podział odpowiedzialności między członków komitetu zmniejsza ryzyko nadmiernego skupienia władzy w rękach jednej osoby.

Warto tu przytoczyć jeszcze propozycje Jaya Halla, który w pracach komitetów i zespołów zadaniowych proponuje siedem reguł postępowania:

1) ograniczać gadatliwość;

2) zachęcać do dyskusji milczących;

3) chronić słabych;

4) zachęcać do starć poglądów;

5) uważać na odruch tłumienia propozycji;

6) udzielać głosu osobom o najwyższej randze na końcu;

7) zakończyć dyskusję na nucie powodzenia.

Ważnym czynnikiem powodzenia pracy grupowej jest umiejętność prowadzenia przez kierownika - ale nie zdominowania - działalności grupowej. Uzyskiwaniu dobrych wyników służą formalne procedury prowadzenia posiedzeń, wskazówki dla przewodniczących i wskazówki dla członków grupy. Do zespołów zadaniowych odnosi się specjalny zbiór zaleceń. Na przykład znany badacz tej problematyki, Jay Hall, wysuwa pięć wskazówek ułatwiających członkom grupy dojście do uzgodnienia:

1. Przedstaw swoje stanowisko możliwie jasno i logicznie, ale nie argumentuj na jego rzecz. Wysłuchaj reakcji innych i zastanów się nad nimi, zanim zaczniesz podtrzymywać swój punkt widzenia.

2. Jeśli dyskusja między niektórymi członkami w jakimś momencie osiąga martwy punkt, nie traktuj tego jako sytuacji, w której jedna strona wygrywa, a druga przegrywa. Zamiast tego szukaj następnej możliwości, najłatwiejszej do przyjęcia.

3. Nie ustępuj w żadnej sprawie tylko dla świętego spokoju. Przyjmuj rozwiązanie jedynie wtedy, gdy jest oparte na bezbłędnej logice.

4. Unikaj technik pomijających logikę na rzecz ograniczenia konfliktów, takich jak: głosowanie zwykłą większością, rzut monetą, przetarg czy uśrednianie. Jeśli będący dotychczas w opozycji członek grupy w końcu przyłącza się do większości, nie wynagradzaj go ustępując na jego rzecz w jakiejś innej sprawie.

5. Doprowadź do ujawnienia różnic zdań i wciągnij wszystkich do dyskusji. Jedynie przez rozważenie możliwie dużego przedziału opinii i ujawnienie wszelkich dostępnych informacji grupa zdoła dojść do jakościowo dobrej decyzji.

Wyżej zacytowane wskazówki Halla zachęcają do maksymalnego uczestnictwa członków grup i poszukiwania możliwie najlepszych rozwiązań problemu.

Sumując stwierdzić należy, iż grupy stanowią zasadniczą i nieodłączną część organizacji i jak wskazuje praktyka oraz liczne badania w tej sprawie sprawniej i skuteczniej rozwiązują wszystkie problemy, niż nawet najzdolniejsza jednostka.

7. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJACH

Zarządzanie podsystemem społecznym - czy też jak wolą inni zasobami ludzkimi - jest sztuką bardzo trudną i zupełnie odmienną od technicznej i technologicznej. Systemy techniczne są programowane i sterowane, ludźmi zaś się kieruje, a proces ten jest zawsze grą z inteligentnym partnerem lub przeciwnikiem.

Najważniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie, to bowiem oni dostarczają jej najważniejszy „kapitał" - swoją pracę, uzdolnienia i energię - są czynnikiem decydującym w realizacji celów i misji organizacji. Dlatego też prawidłowe gospodarowanie i kierowanie zasobami ludzkimi należy do najtrudniejszych i najbardziej skomplikowanych operacji kierownictwa każdej organizacji.

Strategia organizacji i wszystkie jej cele są realizowane przez ludzi. To oni projektują i wykorzystują technologie, *tworzą* firmę i *uczestniczą* w jej życiu. Od tego kim są, co robią, jak działają - zależy trwanie i rozwój organizacji. Nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama. Nawet najlepszy właściciel nie wykona wszystkiego własnymi rękami. *Los firmy zależy od jej uczestników.*

Ta prawda jest znana światowemu biznesowi od wielu dziesięcioleci. Jednak dzisiaj, w warunkach dużej zmienności otoczenia firm, w dobie nasilonej konkurencji i globalizacji zarządzania, daje znać o sobie ze szczególną siłą.

Do najistotniejszych zatem zadań kierownika należy dobór, szkolenie i doskonalenie ludzi, którzy mają największy wpływ na realizację celów organizacji. Funkcja kadrowa kierownictwa polega więc na naborze, obsadzaniu, szkoleniu i doskonaleniu członków organizacji. Funkcję tę - polegającą na rekrutacji i selekcji uczestników organizacji, ich nagradzaniu, karaniu i rozwoju - nazywamy funkcją *zarządzania potencjałem społecznym.*

W praktyce spotykamy także inne nazwy tej działalności, mianowicie: polityka personalna, polityka kadrowa, zarządzanie ludźmi, zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydaje się, że określenie „zarządzanie potencjałem społecznym organizacji" w największym stopniu odpowiada współczesnemu rozumieniu tej funkcji, brzmi też poprawnie w języku polskim i nie budzi negatywnych skojarzeń.

Historia zarządzania potencjałem społecznym jest tak długa, jak nowoczesne zarządzanie. Można wyróżnić w niej trzy główne fazy:

1) fazę, w której funkcja personalna pełniła *rolę operacyjną* i pomocniczą, „zamykała się" w działach kadr administrujących głównie płacami (lata 1900--1945);

2) fazę *menedżerską* (taktyczną), w której dział personalny, podległy najczęściej jednemu z dyrektorów, był odpowiedzialny za: utrzymywanie stosunków z otoczeniem i rynkiem pracy, administrację „sprawami osobowymi", rekrutację, szkolenie i rozmieszczenie personelu, zwalnianie z pracy, planowanie, analizę danych, opracowywanie budżetu, zestawień i statystyk (lata 1945-1980, szczególnie zaś dekada lat sześćdziesiątych);

3) fazę, w której zarządzanie potencjałem społecznym ma znaczenie *strategiczne*. Począwszy od lat osiemdziesiątych dział personalny w przodujących firmach zyskał rangę priorytetową, choć często - ze względu na decentralizację - już nie jest umieszczony „na szczycie" hierarchii organizacyjnej, czyli tam, gdzie jest wypracowywana strategia personalna, ściśle dziś powiązana ze strategią firmy. Dział personalny w latach dziewięćdziesiątych przekształca się z niezwykle ważnej komórki sztabowej w komórkę w dużym stopniu liniową. Kierownik (dyrektor) personalny uczestniczy obecnie w podejmowaniu wielu - nie tylko ściśle „osobowych" - decyzji (jak np. rekrutacja konkretnych pracowników), a jego głos jest jednym z bardziej się liczących.

W tej konwencji proces kadrowy stanowi systematyczną procedurę służącą zapewnieniu organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach i we właściwym czasie. Proces ten rozpoczyna się od planowania zatrudnienia, które jest procesem ciągłym, będącym konsekwencją przyjętych celów działalności, strukturalnych i funkcjonalnych form ich realizacji oraz zastosowanej strategii zarządzania, uwzględniającej relacje organizacji z otoczeniem w długim okresie. W planowaniu kadr należy konfrontować bieżące potrzeby i stan kadrowy z potrzebami perspektywicznymi oraz stan zatrudnienia z sytuacją w otoczeniu, która okresowo może wymagać zwiększenia lub zmniejszenia liczby zatrudnionych w organizacji.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wskazują na cztery podstawowe etapy planowania zasobów ludzkich:

1) planowanie dla zaspokojenia przyszłych potrzeb, określające liczbę, poziom i rodzaj kwalifikacji pracowników;

2) planowanie dla zapewnienia równowagi w przyszłości, przewidujące rozmiar ubytku aktualnych zasobów ludzkich, jaki z różnych powodów może nastąpić w okresie objętym planowaniem;

3) planowanie rekrutacji i doboru lub redukcji, czyli określenie sposobu osiągnięcia przez organizację pożądanego w przyszłości stanu zatrudnienia;

4) planowanie doskonalenia, określające sposoby podnoszenia jakości zasobów ludzkich, którymi organizacja już dysponuje.

Podstawowe znaczenie w planowaniu zatrudnienia mają oczywiście założenia strategiczne w działalności organizacji. Pozwalają bowiem one nie tylko okre-

ślić pożądany stan kadrowy, ale również przyjąć stosownie do tej strategii odpowiednie założenia polityki kadrowej.

Pierwszym zadaniem organizatorskim w procesie realizacji planu zatrudnienia jest rekrutacja pracowników. Rekrutacja ma na celu zatrudnienie pracowników najbardziej odpowiednich, jeśli chodzi o ich kwalifikacje i cechy osobowościowe, biorąc pod uwagę cechy organizacji i warunki jej funkcjonowania. Na rekrutację składają się takie operacje, jak dobór i selekcja kandydatów na pracowników.

Głównym założeniem doboru jest opracowanie wyraźnych kryteriów. Proces doboru powinien się więc rozpocząć od analizy pracy i na tej podstawie określenia wymagań pracy i stanowiska. Powstaje w ten sposób opis stanowiska (stanowisk), na które będzie dokonywany dobór pracowników. Powinien on zawierać:

– opis zadań na danym stanowisku;

– objaśnienie organizacyjnego usytuowania stanowiska (zależności służbowe, kompetencje, drogi przepływu informacji);

– opis wymagań fizycznych (siła, zręczność), umysłowych (wiedza fachowa, zdolność rozwiązywania problemów i rozpoznawanie zależności) i charakterologicznych (uczciwość, lojalność itd.), czyli tzw. profil wymagań.

Istotą doboru jest znalezienie kandydatów, których profil walorów będzie odpowiadać profilowi wymagań. W tym celu wymagania te powinny być precyzyjnie sprecyzowane i opublikowane bądź w ogłoszeniu o naborze, bądź zakomunikowane zgłaszającym się kandydatom, umożliwiając im samoocenę. Przekazanie kandydatom możliwie realistycznego i dokładnego obrazu organizacji oraz ich przyszłej pracy jest bardzo ważne w tej fazie rekrutacji.

Samoocenę kandydata i prezentowanych przez niego dokumentów, będących formalnym potwierdzeniem posiadanych walorów, nie można jednak uznać za wystarczającą podstawę podjęcia decyzji o zatrudnieniu na danym stanowisku. W związku z tym jest konieczna selekcja kandydatów, której celem jest znalezienie kandydata o takim profilu walorów, który jest najbardziej zgodny z profilem wymagań.

Metody selekcji są dość rozbudowane i różnorodne. Do najczęściej stosowanych należy zaliczyć:

– analizę dokumentów kandydata;

– rozmowę selekcyjną;

– testy psychologiczne;

– sprawdziany merytoryczne.

Analiza dokumentów, takich jak: podanie, życiorys, świadectwa ukończenia szkół i kursów, opinie i referencje są stałym elementem procesu selekcji. Dokumenty te mogą uzasadniać aspiracje kandydata do ubiegania się o dane stanowisko; nie mogą jednak na ogół być wystarczającym źródłem informacji o jego rzeczywistych walorach.

Rozmowa selekcyjna pozwala nieco lepiej poznać kandydata, chociaż ta wiedza jest oparta przede wszystkim na ogólnym wrażeniu, jakie sprawia kandydat swoim zachowaniem i sposobem prowadzenia rozmowy. Niemniej jednak rozmowa pozwala ujawnić postawę, motywy i oczekiwania kandydata, a także uzupełnić informacje zawarte w dokumentach.

Testy psychologiczne są standardowymi, wielokrotnie sprawdzonymi metodami, które opierają się na założeniu, że obecne i przyszłe reakcje indywidualne dadzą się wyjaśnić przez dające się oddzielić empirycznie cechy kandydata poddające się pomiarowi. Generalnie testy psychologiczne można podzielić na testy służące do oceny sprawności intelektualnej (pamięć, wyobraźnia, sprawność różnych wymiarów myślenia, zdolność rozpoznawania wzajemnych zależności) oraz do rejestracji cech osobowości.

Sprawdziany merytoryczne mają z reguły największy ciężar gatunkowy w procesie selekcji kandydatów. Przedmiotem oceny są w tym wypadku wiedza i umiejętności potrzebne na danym stanowisku. Sprawdziany te mogą mieć rozmaity charakter - od prostych testów wiedzy w danej dziedzinie przez stawianie kandydatom bardziej złożonych zadań do rozwiązania do symulacji i gier, podczas których kandydaci są stawiani w sytuacjach quasi-rzeczywistych, podobnych do sytuacji na ich przyszłym stanowisku pracy.

Wymienione metody selekcji wzajemnie się uzupełniają, dostarczając wieloaspektowych informacji o kandydatach. Dlatego najlepsze rezultaty przynosi zastosowanie wszystkich tych metod.

Praktycznie proces ten obejmuje:

- planowanie zasobów ludzkich;
- nabór kandydatów;
- dobór;
- wprowadzenie do pracy;
- szkolenie i doskonalenia;
- ocenę efektywności;
- awansowanie, przenoszenie i degradowanie;
- zwolnienia z pracy.

Rozszyfrujmy te poszczególne etapy procesu kadrowego.

Planowanie zasobów ludzkich ma na celu zapewnienie ciągłego i stosownego zaspokajania potrzeb kadrowych organizacji. W tym celu kierownicy posługują się:

- analizą czynników wewnętrznych, takich jak obecne i przewidywane zapotrzebowanie na kwalifikowanych pracowników, wakaty, rozwijanie i ograniczanie poszczególnych wydziałów, oddziałów, komórek organizacyjnych itp.;
- analizą czynników otoczenia - zwłaszcza analizą rynku pracy - i na tej podstawie opracowują plany realizacji kolejnych etapów procesu kadrowego. Plano-

wanie tego procesu sięga zazwyczaj w przyszłość na okres od sześciu miesięcy do pięciu lat;

– naborem kandydatów. Jego celem jest przygotowanie grupy kandydatów zgodnie z planem zasobów ludzkich. Kandydatów zazwyczaj poszukuje się za pośrednictwem ogłoszeń w gazetach i pismach fachowych, agencji zatrudnienia, ustnych informacji oraz wizyt w szkołach wyższych.

– doborem. Wiąże się on z oceną i wyborem spośród kandydatów do pracy. Standardowe procedury doboru obejmują najczęściej siedem etapów:

1) *formularz podania*, który spełnia trzy zadania: po pierwsze - stanowi formalne stwierdzenie, że kandydat chce się zatrudnić; po drugie - dostarcza prowadzącemu wywiad podstawowych informacji; po trzecie - będzie częścią informacji personalnych organizacji, jeśli kandydat zostanie zatrudniony.

2) *wstępny wywiad eliminacyjny*, który służy do szybkiego oszacowania czy kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko. W efekcie umożliwia to zarówno kandydatowi, jak i prowadzącemu wywiad, ustalenie czy proces selekcji powinien być kontynuowany. Kandydat może być pytany o doświadczenie, oczekiwane wynagrodzenie, chęć do zmiany miejsca zamieszkania, czasem też o opcje polityczne, religijne itp.

3) *testowanie*, przez które organizacja stara się zmierzyć odpowiednie umiejętności zawodowe kandydata i jego zdolność uczenia się w pracy. Obecnie większość testów oceniają komputery, a firmy testujące troszczą się o to, by z testów wyeliminować uprzedzenia kulturowe lub do płci, rasy itp.

4) *sprawdzanie wiarygodności*, którego przedmiotem badań jest prawdziwość danych zawartych w życiorysie lub podaniu o pracę. Poszukuje się też dalszych informacji od jednej lub więcej osób udzielających referencji, lub od poprzednich pracodawców kandydata.

5) *wywiady szczegółowe*, które mają na celu wypełnienie luk w podaniu lub życiorysie kandydata, lepsze jego poznanie jako człowieka, a w ogóle dostarczenie informacji umożliwiających określenie tego czy kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko i dla organizacji.

6) *badanie lekarskie*, które jest jednym z ostatnich etapów procedury selekcji.

7) *oferta pracy*, którą otrzymuje kandydat jeśli pomyślnie przejdzie przez wszystkie etapy selekcji i nadal wyraża chęć podjęcia pracy.

Praktyka wykazuje, że chociaż przedmiotem uwagi kandydatów mogą być inne czynniki, jak świadczenia socjalne, urlopy macierzyńskie czy też gwarancja zatrudnienia, to dla wielu ludzi - przynajmniej na początku - podstawowym względem jest wysokość wynagrodzenia.

Następnym etapem jest ***wprowadzenie do pracy***. Projektuje się je tak, aby ułatwić przyjętym kandydatom dostosowanie się do organizacji. Nowo przyjętych przedstawia się ich kolegom, zapoznaje z obowiązkami oraz informuje o zasadach postępowania w organizacji i jej celach.

Kolejnymi ważnymi fazami polityki kadrowej są ***szkolenie i doskonalenie.*** Na tym etapie zmierza się do zwiększenia umiejętności poszczególnych osób i grup oraz do wzmocnienia skuteczności organizacji. Szkolenie ma na celu podwyższanie umiejętności wykonywania obecnej pracy (np. uczy się pracowników nowych metod podejmowania decyzji albo możliwości wynikających z systemów przetwarzania danych). Podstawą do opracowywania programów tych szkoleń są zarówno długofalowe potrzeby organizacji, jak i preferencje samych pracowników zainteresowanych w podnoszeniu własnych kwalifikacji.

W literaturze przedmiotu spotyka się rozróżnienie między szkoleniem a doskonaleniem. Programy szkolenia mają na celu utrzymanie i poprawę efektywności w obecnie wykonywanej pracy, programy doskonalenia zaś zmierzają do rozwinięcia umiejętności w przyszłej pracy. Programy szkolenia są więc opracowywane na podstawie oceny wyników efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach, w związku z utworzeniem nowych stanowisk pracy oraz na podstawie przeglądu kadrowego wskazującego na określone potrzeby szkoleniowe. Programy szkolenia są z reguły ukierunkowane na opanowanie konkretnych, wyraźnie określonych umiejętności. Formami szkolenia mogą być: staż - w czasie którego pracownik w sposób zorganizowany zapoznaje się z wymaganiami pracy w danej organizacji i na danym stanowisku - terminowanie - czyli nauka wykonywania zawodu pod nadzorem doświadczonego pracownika - oraz rotacja stanowisk.

Ocena efektywności wyraża się w tym, że porównuje się wyniki osiągane przez danego pracownika z normami lub celami określonymi dla zajmowanego przez niego stanowiska. Jeśli efektywność jest wysoka, pracownik przypuszczalnie zostanie nagrodzony (np. premią lub pracą stanowiącą większe wyzwanie). Jeśli efektywność jest niska, może być podjęte wobec niego odpowiednie działanie korygujące (np. dodatkowe szkolenie), ułatwiające mu osiąganie efektywności zgodnej z pożądanymi normami.

Przenoszenie. Przenoszenie oznacza przesunięcie pracownika do innej pracy, na inny szczebel organizacyjny lub do innego miejsca. Dwoma częstymi rodzajami przeniesienia są awans - czyli przesunięcie na wyższy szczebel w hierarchii zazwyczaj z większą płacą, wyższą pozycją i rozszerzonym zakresem władzy - oraz ruchy poziome, czyli przeniesienie na inne stanowisko na tym samym szczeblu. Trzecim rodzajem przeniesienia jest degradacja - przesunięcie na niższe stanowisko w hierarchii.

I wreszcie ***odejście pracownika.*** Może być ono wynikiem rezygnacji z pracy, redukcji, zwolnienia lub przejścia na emeryturę. Analiza rodzaju i liczby odejść pracowników może wskazywać na skuteczność pracowników w organizacji.

Przedstawione mechanizmy kierowania zasobami ludzkimi wymagają, aby - tak jak wszystkie inne aspekty prawidłowego kierowania organizacją - były one oparte na konkretnych programach i planach. Szczególnie w tej dziedzinie zadaniem kierowników jest posiadanie prognoz, programów i planów.

Podstawę planowania zasobów ludzkich stanowi prognozowanie i przegląd tych zasobów. Przy czym prognozowanie polega na przewidywaniu wszystkich potrzeb kadrowych opartych na analizie celów i planów rozwojowych organizacji. W programie należy przewidzieć liczbę, rodzaje i kwalifikacje ludzi potrzebnych organizacji w przyszłości oraz określić, przynajmniej ogólnie, jaka wiedza i jakie umiejętności będą potrzebne członkom tych organizacji. Po opracowaniu prognoz są potrzebne informacje o aktualnym stanie personelu organizacji. Natomiast w procesie przeglądu zasobów ludzkich ocenia się kwalifikacje i efektywność każdego członka organizacji. W każdym wydziale pracowników szereguje się według jakości ich pracy. Uzyskane w ten sposób informacje dają kierownikom wyższych szczebli pogląd na wydajność personelu każdego wydziału. Oprócz oceny efektywności można analizować wiek i wykształcenie każdego pracownika, możliwość jego awansowania, ewentualne potrzeby dodatkowego szkolenia itp.

Na podstawie prognoz i wyników analiz aktualnego stanu posiadania kadr organizacji, dokonuje się naboru nowych kadr. Celem tego naboru jest zebranie dostatecznie dużej grupy kandydatów i wybranie spośród nich tych, którzy ze względu na swoje kwalifikacje są najbardziej potrzebni organizacji. Taki nabór ogólny jest przeprowadzany wtedy, gdy organizacja potrzebuje pracowników wykonawczych określonego rodzaju, np. narzędziowców, elektryków, personelu administracyjnego. Natomiast nabór wyspecjalizowany, który jest bardziej zindywidualizowany, dotyczy zazwyczaj kierowników wyższych szczebli lub specjalistów. Następuje wtedy, gdy organizacja poszukuje osoby określonego rodzaju, np. dyrektora.

W tej formie naboru kandydatom poświęca się indywidualnie więcej uwagi i to w dłuższym okresie. Następuje to najczęściej w drodze awansu lub przeniesienia w ramach danej organizacji lub innych.

Istotną funkcją etapu naboru jest pisemne określenie treści i lokalizacji w schemacie organizacyjnym każdego stanowiska. Na szczeblu wykonawczym nosi to nazwę opisu pracy, na szczeblu zaś kierowniczym - opisu stanowiska. Po sporządzeniu opisu stanowiska opracowuje się specyfikację zatrudnienia lub posady.

Specyfikacja zatrudnienia określa takie czynniki, jak wykształcenie, doświadczenie i cechy osobowe potrzebne do skutecznego pełnienia obowiązków związanych z danym stanowiskiem. Na przykład specyfikacja dla kierownika: często oprócz studiów kierunkowych są wymagane studia z zakresu zarządzania oraz takie cechy, jak energiczność, silna motywacja, duże umiejętności interpersonalne itp.

Nabór następuje na rynku pracy, spośród będących do dyspozycji ludzi o kwalifikacjach odpowiednich dla danej organizacji. Oczywiście, rynek pracy prawie nigdy nie bywa stabilny, zmienia się ciągle, w zależności od zmian czynników otoczenia.

Dla większości organizacji dla naboru wyspecjalizowanego z zewnątrz, głównym źródłem nowych talentów kierowniczych i specjalistycznych są wyższe uczelnie. Niemniej jednak organizacja prowadzi politykę rekrutowania i awansowania z wewnątrz organizacji, pomijając szczególnie wyjątkowe okoliczności. Polityka taka ma trzy ważne zalety. Po pierwsze, osoby dobierane z wewnątrz już znają daną organizację i jej członków, zwiększa się zatem prawdopodobieństwo ich powodzenia. Po drugie, polityka awansowania z wewnątrz sprzyja pobudzaniu lojalności i skłania członków organizacji do zwiększonych wysiłków. Po trzecie, zazwyczaj mniej kosztuje rekrutacja lub awansowanie z wewnątrz niż zatrudnianie z zewnątrz organizacji. Głównymi wadami tej polityki są: ograniczenie liczby utalentowanych kandydatów, spośród których organizacja może wybierać; zmniejszenie szansy na to, że wejdą do niej ludzie o nowych poglądach; możliwość skłaniania ku samozadowoleniu, gdyż pracownicy mogą zakładać, że staż gwarantuje im awans.

Po spełnieniu wszystkich warunków naboru ogólnego i wyspecjalizowanego kandydatów następuje dobór właściwych pracowników i specjalistów potrzebnych danej organizacji. Dobór polega na obustronnym podejmowaniu decyzji. Organizacja decyduje czy wystąpić z ofertą zatrudnienia i o jej atrakcyjności, kandydat zaś przesądza o tym, czy organizacja i oferta zatrudnienia odpowiadają jego potrzebom i celom. Jednakże przy małej liczbie ofert proces selekcji jest w praktyce jednostronny. Na każde stanowisko zgłosi się kilku kandydatów, a organizacja, na podstawie wielu instrumentów selekcji, dobierze najodpowiedniejszego. Proces jest także jednostronny wtedy, gdy kandydat jest wysoko kwalifikowanym kierownikiem lub specjalistą, o którego zabiega kilka organizacji.

Najważniejsze zatem decyzje o zatrudnieniu w organizacjach dotyczą doboru kierowników, gdyż jak wiadomo, odgrywają oni główną rolę w powodzeniu lub niepowodzeniu organizacji. Organizacje, rzecz jasna, dążą do zatrudniania najlepszych kandydatów, wykształconych, doświadczonych i o pożądanych cechach osobowościowych.

Szczególny nacisk kładzie się właśnie na cechy osobowościowe. Nie zawsze jednak da się osądzić pożądane cechy w trakcie jednego wywiadu. Stąd dodatkowo na podstawie rozmów z kandydatem poszukuje się wskazówek dotyczących takich cech, jak: *zrównoważenie emocjonalne* (zimna krew i zdolność skutecznego działania w warunkach napięcia); *pewność siebie* (poczucie własnej wartości i opanowanie) oraz *umiejętności interpersonalne* (zdolność współżycia z innymi i ich motywowania). Prowadzący wywiad również starają się stwierdzić, w jakim stopniu osobowość kandydata, jego doświadczenie, system wartości i styl funkcjonowania odpowiadają organizacji.

Dodatkową, sprawdzoną w praktyce, metodą doboru kwalifikowanych kandydatów są ośrodki oceny, które w wielu krajach zostały utworzone w czasie drugiej wojny światowej. Kandydatów zaprasza się do ośrodków oceny i tam uczestniczą oni w różnych ćwiczeniach symulacyjnych, podczas których wyspecjalizowani obserwatorzy oceniają i notują ich reakcje i jakość wykonanych zadań symulacyjnych.

W tych ośrodkach, podczas *swobodnej dyskusji grupowej*, uczestnikom przedstawia się także problem wymagający grupowego podjęcia decyzji. Sposób postępowania kandydatów w takiej sytuacji ujawnia ich cechy przywódcze oraz umiejętności interpersonalne. Kandydaci mogą też uczestniczyć w *grach kierowniczych* dostosowanych do poziomu stanowiska, które należy obsadzić, wygłaszać referaty oraz poddawać się różnym testom sprawdzającym inteligencję, wiedzę ogólną i cechy osobowości.

Następny etap to przyjęcie i samo wprowadzenie do pracy nowego pracownika, które ma mu zapewnić informacje potrzebne do tego, by mógł swobodnie i skutecznie działać w organizacji. W typowym przypadku powinien on otrzymać trzy rodzaje informacji: ogólne o codziennej rutynowej pracy; przegląd historii organizacji, jej celów, operacji, wyrobów lub usług oraz jak praca danego pracownika przyczynia się do zaspokojenia potrzeb organizacji; szczegółowe dane (niekiedy w postaci broszury) o zasadach obowiązujących w organizacji, jej regulaminie i świadczeniach przysługujących pracownikom.

Skuteczny kierownik zawsze pamięta o tym, że pierwsze wrażenia i doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w karierze danego pracownika w organizacji. Właśnie w trakcie tych doświadczeń oczekiwania pracownika stykają się z oczekiwaniami organizacji. Jeśli nie są ze sobą zgodne, wynikiem będzie niezadowolenie jednej lub drugiej strony. Jak wskazuje doświadczenie, najwyższa fluktuacja jest niemal zawsze wśród nowo przyjętych pracowników, między innymi wskutek niewłaściwego wprowadzenia do organizacji.

Nowo przyjęty do pracy pracownik potrzebuje - oprócz właściwego wprowadzenia - szkolenia i doskonalenia na nowym stanowisku pracy. Potrzeba ta wynika z faktu, że wszyscy nowi pracownicy muszą nabyć nowe umiejętności i zdobyć wiedzę o ich nowym miejscu pracy.

Po rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych wśród nowych pracowników, kierownicy powinni zapoczątkować odpowiednie szkolenie. Istnieją rozmaite sposoby szkolenia. Najczęściej stosuje się *szkolenie na stanowisku pracy*. Należą do niego: *rotacja stanowisk*, w której pracownik przez pewien czas pracuje na różnych stanowiskach, ucząc się w ten sposób różnych umiejętności; *staż*, w trakcie którego szkolenie w pracy łączy się z nauczaniem w sali wykładowej; *terminowanie*, podczas którego pracownik się uczy pod kierunkiem doświadczonego kolegi.

W praktyce organizacja stosuje następujące metody sformalizowanego doskonalenia na stanowisku pracy, a szczególnie na stanowiskach kierowniczych:

– wychowanie - jest to forma szkolenia podwładnego przez bezpośredniego przełożonego, uznawana za najskuteczniejszą metodę doskonalenia kierowników;

– rotacja stanowisk - która polega na przenoszeniu kierowników ze stanowiska na stanowisko po to, aby zdobyli większe doświadczenie i zapoznali się z różnymi aspektami funkcjonowania firmy;

– stanowiska szkoleniowe - stanowią trzecią metodę doskonalenia kierowników. Szkolonych powołuje się na stanowiska sztabowe bezpośrednio podlegające danemu kierownikowi, często jako jego asystentów. Taki przydział umożliwia szkolonym współpracę i wzorowanie się na wybitnym kierowniku, z którym nie mieliby w innym wypadku dużych możliwości kontaktu;

– planowane działania - polegają na przydzielaniu szkolonym ważnych zadań w celu zwiększenia ich doświadczenia i umiejętności. Powierza się im kierowanie grupami roboczymi lub udział w ważnym posiedzeniu. Doświadczenia takie ułatwiają poznanie funkcjonowania organizacji, a także zwiększają umiejętności interpersonalne.

W tym kontekście odpowiedzmy sobie jeszcze na pytanie: czym jest efektywność formalna i nieformalna (systematyczna)?

Pojęcie „ocena efektywności" oznacza ciągły proces informowania podwładnych o tym, jak dobrze pracują na rzecz organizacji. Proces ten przebiega zarówno w sposób nieformalny, jak i systematyczny. *Ocena nieformalna* jest prowadzona codziennie. Kierownik spontanicznie wspomina, że jakaś praca została wykonana dobrze albo źle. Może być i tak, że podwładny jest proszony do gabinetu kierownika, aby dowiedzieć się, jak jego praca została przyjęta. Ze względu na ścisłe związki między zachowaniem i jego oceną, szybka nieformalna ocena zachęca do zachowań pożądanych i zniechęca do niepożądanych, zanim się zako-

rzenią. Pracownicy organizacji muszą postrzegać ocenę nieformalną nie jako przypadkowe wydarzenie, ale jako ważną działalność, integralną składową kultury organizacji.

Ocena systematyczna (formalna) jest prowadzona w sposób sformalizowany co pół roku lub co rok. Ocena taka ma cztery główne cele:

– informuje pracowników o tym, jak jest oceniana ich bieżąca efektywność;
– wyróżnia tych, którzy zasługują na podwyżki płac;
– kwalifikuje pracowników do dodatkowego szkolenia;
– odgrywa dużą rolę w wyszukiwaniu pracowników - kandydatów do awansu.

Wreszcie niezwykle ważnym aspektem gospodarki zasobami ludzkimi w organizacji jest tzw. ruch pracowników - ich awanse, przeniesienia, degradacje, zwolnienia. Trzeba stwierdzić, że do trudniejszych spośród podejmowanych przez kierownika decyzji należą te, które dotyczą awansowania, przeniesienia lub zwolnienia pracownika. Możliwość awansu jest istotną zachętą do osiągania wysokiej efektywności kierowników. Jest zatem szczególnie ważne, by awans był sprawiedliwy, tzn. oparty na zasługach i nie skalany protekcją.

Przeniesienia zaś spełniają rozmaite zadania. Na przykład stosuje się je dla poszerzenia doświadczenia pracowników jako część ich doskonalenia, do uzupełnienia powstających wakatów, a także dla utrzymania możliwości awansowania i podtrzymania zainteresowania pracą poszczególnych osób. Nieco inaczej te problemy są rozwiązywane w stosunku do kadry kierowniczej. W przypadku, jeśli kierownik na danym stanowisku jest nieefektywny, organizacja przenosi go lub kieruje na szkolenie - doskonalenie albo po prostu go zwalnia. Przy czym przeniesienie może oznaczać degradację, przesunięcie na inne stanowisko na tym samym szczeblu albo nawet „awans" na stanowisko o bardziej imponującej nazwie, lecz mniejszym zakresie odpowiedzialności (zwany potocznie „kopniakiem w górę").

Jednak tam, gdzie degradacja (lub inna forma przeniesienia) jest nierealna, zazwyczaj lepiej jest rozwiązać stosunek pracy ze słabym pracownikiem, niż pozostawić go na danym stanowisku. Zwolnienie z pracy, chociaż bolesne, jest powszechniejsze i często okazuje się bardziej korzystne zarówno dla zainteresowanego, jak i dla organizacji. W bardzo licznych przypadkach człowiek zwolniony z jednej firmy osiąga zdumiewające powodzenie w innej. Tak więc niezależnie od tego, jak trudne są decyzje o zwolnieniu, logika planowania i gospodarowania zasobami ludzkimi w skutecznym kierowaniu każe je konsekwentnie podejmować.

7.1. Kariery kierownicze

Zapewne ma rację wybitny amerykański znawca problemów organizacji i zarządzania Ross A. Webber, stwierdzając, że zdecydowana większość ludzi nie jest nastawiona na „robienie kariery" i nie ma nawet takich zamierzeń i oczekiwań. Po prostu pragną mieć w miarę ciekawą pracę czy też „posadę", która zapewni im przyzwoite utrzymanie siebie i rodziny. Różnica jest sprawą perspektywy w czasie i planowanego ukierunkowania. Na przykład przyszli lekarze czy inżynierowie myślą o karierze zawodowej bardzo wcześnie, już w wieku kilkunastu lat. Większość z nich wybiera pod tym kątem programy szkół średnich i wyższych w jakimś związku z karierą, która ma się rozpocząć za 10–15 lat.

Natomiast większość pracowników sfery usługowej czy niekwalifikowanych, a także część kwalifikowanych robotników, nigdy nie planowała takich stanowisk, biorąc po prostu to, co w danej chwili było dostępne.

Młody lekarz będzie prawdopodobnie praktykować medycynę do końca życia, pracownicy zaś usług, a zwłaszcza robotnicy, chociaż wielu z nich przejdzie do innych prac i innych organizacji, nawet wtedy nie będą tego przejścia traktować jako kariery osobistej.

A jak pod tym względem przedstawia się sprawa kierowników? Czy są oni nastawieni tylko na interesującą pracę, „posadę" czy na „kariery"?

A teraz pytanie: czy i ile spośród studentów kierunku zarządzania już w wieku kilkunastu lat planowało kariery kierownicze? Czy po prostu szukają czegoś, co zapewni im ciekawą pracę i wysokie dochody, które pozwolą im zapewnić w miarę wysoki poziom życia dla siebie i swoich rodzin. To, że studiują zarządzanie w szkole wyższej, wskazuje na troskę o przyszłe zajęcie, jednakże zapewne bardzo niewielu zamierzało od dawna studiować administrację gospodarczą lub publiczną, a większość ma zaledwie mgliste wyobrażenie o przyszłej karierze. W istocie rzeczy większość kierowników angażuje się w swoją karierę dopiero po rozpoczęciu pracy, już po zakończeniu studiów.

Myślenie o karierze wymaga rozważenia co najmniej dwóch kwestii:

– po pierwsze - osobistą dojrzałość i modyfikację zainteresowania karierą;

– po drugie - ewolucję organizacji i karier, z uwzględnieniem pochodzenia społeczno–ekonomicznego i stopnia wykształcenia kierowników.

Dojrzałość należy określić jako rozszerzenie potrzeb motywujących; przejście od zależności przez przeciwzależność i niezależność do współzależności oraz skuteczne radzenie sobie z problemami związanymi z etapami rozwoju, takimi jak: zaufanie a nieufność, samookreślenie a niepewność, intymność a izolacja, twórczość a stagnacja, pełnia osobowości a rozpacz.

Takie etapy rozwoju zostały dostosowane do celów osobistej kariery. Proponujemy za Webberem wyodrębnienie w tym względzie sześciu faz:

1) wyrywanie korzeni;
2) osobista dojrzałość;
3) okres przejścia;
4) stabilizacja;
5) potencjalny kryzys średniego wieku;
6) ponowna stabilizacja i rozkwit.

A oto fazy kariery podzielone na grupy wiekowe:

– **16–22 lata: wyrywanie korzeni.** Dla większości młodych ludzi głównym problemem jest oderwanie się, zdobycie niezależności i samodzielności, zwłaszcza w stosunku do rodziców. Chcą udowodnić sobie samym, że potrafią dać sobie radę. Praca jest zatem traktowana jako bezpośrednie źródło zarobków i samoutrzymania, a nie jako wstęp do kariery.

– **22–29 lat: osobista dojrzałość.** Głównym problemem jest ukształtowanie intymnych związków. Związki te dotyczą innych ludzi, zwłaszcza płci przeciwnej, obejmują też jednak wytworzenie więzi z organizacjami lub zawodami. Sukcesy kariery traktowanej jako cel nabierają dodatkowych wartości.

– **29–32 lata: okres przejścia.** W tym etapie powszechny jest niepokój o postępy. Wielu się martwi o to czy znajdują się na właściwym miejscu, czy dostatecznie szybko zmierzają we właściwym kierunku. Powszechnie występuje zmiana stanowisk i organizacji, bo grupa ta już zaczyna zdawać sobie sprawę z tego, że w niezbyt odległej przyszłości osobista ruchliwość zacznie zanikać.

– **32–39 lat: stabilizacja.** U ludzi ambitnych, nastawionych na karierę, okres ten odznacza się ogromną koncentracją na pracy, awansie i twórczości. W rezultacie kontakty towarzyskie ulegają ograniczeniu w porównaniu z wcześniejszym postępowaniem. Dla wielu praca i rodzina pozostawia bardzo mało czasu na inne rodzaje związków.

– **39–43 lata: potencjalny kryzys średniego wieku.** W tym wieku u większości ludzi raptownie maleje mobilność. Zaczynają sobie zdawać sprawę z tego, że wiele młodzieńczych ambicji nigdy nie będzie zaspokojonych i że może być to już ostatnia chwila na owocną ocenę postępów kariery i zmianę kierunku.

– **43–50 lat: ponowna stabilizacja i rozkwit.** Po zadowalającym rozstrzygnięciu krytycznego zagadnienia, jakim jest poświęcenie się określonej karierze, w tej fazie pojawia się optymistyczna stabilizacja i zadowolenie z wzajemnych stosunków. Ambicja nie ulega zapomnieniu, jednakże wielu ludzi w średnim wieku jakoś ją zaspokaja. Może jeszcze chcieliby zostać zastępcami dyrektora, ale zdają sobie sprawę, że nie oznacza to jedynej ważnej rzeczy w życiu; można

przecież rozwinąć i pogłębić stosunki na obecnym poziomie w organizacji. Mamy skłonność do podziwiania ludzi, którzy skutecznie rozwiązują problemy życiowe obecnie nas trapiące.

7.2. Kierownicy i bohaterowie w oczach poszczególnych grup zawodowych i społecznych

Wspomniany już Ross A. Webber przeprowadził w tej dziedzinie ciekawy eksperyment, posługując się prostym ćwiczeniem jako rodzajem testu psychologicznego. Ponad tysiącu osobom - od naczelnego kierownictwa różnych organizacji do uczniów szkół średnich - zadał po dwa zadania:

1) proszę wymienić współczesną osobę symbolizującą koncepcje „bohatera" (mogła to być osoba znana lub nieznana, żyjąca lub nieżyjąca, jednakże ktoś taki, który działał jeszcze za naszego życia).

2) proszę wymienić trzy cechy kojarzone z bohaterem, ze względu na które został wybrany.

W odpowiedziach wszystkich grup badanych występują nazwiska osobistości publicznych, takich jak przywódcy polityczni lub dowódcy wojskowi. Najczęściej zaś wymieniane cechy, to w kolejności: przywództwo, odwaga, zaangażowanie, zainteresowanie, zdecydowanie, prawość, wiedza, osobowość i niezależność. Szczegółowe wyniki według grup badanych przedstawia tabela.

Bohaterowie i cechy

Badani	Trzy najczęściej wymieniane nazwiska	Trzy najczęściej wymieniane cechy
Naczelne kierownictwo	W. Churchill D. Eisenhower M. Truman	Przywództwo Odwaga Zdecydowanie
Młodzi kierownicy średniego szczebla	J.F. Kennedy W. Churchill D. Eisenhower	Przywództwo Prawość Zaangażowanie
Studenci zarządzania na studiach II stopnia	J.F. Kennedy W. Churchill M.L. King	Zaangażowanie Wiedza Przywództwo
Studenci zarządzania na studiach I stopnia	J.F. Kennedy R. Nader J.F. Kennedy	Przywództwo Osobowość Zainteresowanie
Uczniowie szkół podmiejskich	J.F. Kennedy wielu innych	Odwaga Niezależność Zainteresowanie

Dziwić może fakt, że żadna grupa badanych nie wybierała przywódców gospodarczych, jak np. Alfreda Sloana z General Motors, Josepha Wilsona z Xerox czy Irwina Millera z Commins Engine. Można zakładać, że wskazuje to na odrzucenie przywództwa w organizacjach gospodarczych jako pożądanej kariery. Wynika to raczej stąd, że ludzie nie dążą do osiągnięcia stanowiska zajmowanego przez ich bohatera, natomiast przyjęcie przez nich podziwianych cech prowadzi do sukcesu. Można to zilustrować przykładem z wieku XIX, kiedy to John Wesley, przywódca odrodzenia ruchu Metodystów, martwił się, że tak wielu jego zwolenników stawało się bogatymi przywódcami w organizacjach gospodarczych. Nie chodzi jednak o to, że dążyli oni do wielkich bogactw; właśnie racjonalność, wytrwałość i samodyscyplina, niezbędne w tym wyznaniu, prowadziły do sukcesu świeckiego.

Zauważmy, że wszystkie grupy wymieniają jako cechę „przywództwo" lub „odwagę". Stają się one, praktycznie biorąc, synonimami bohatera. Interesujące są cechy, które wiąże się z nimi. Każda grupa przypisuje swoim bohaterom cechy, które chciałaby posiadać. Naczelne kierownictwo podziwia zdecydowanie (bo jest to centralny element ich życia), umiejętność podejmowania decyzji, a następnie niezamartwianie się o jej poprawność.

Studenci niższych lat wskazują na osobowość ich bohaterów, a uczniowie szkół średnich na ich niezależność. Jedno z badań obejmowało studentów zarządzania dużego uniwersytetu. Zajęcia odbywały się w wielkiej sali wykładowej, w której monitory telewizyjne umożliwiały studentom oglądanie samotnego wykładowcy. W oczach zaś wykładowcy ostatnie rzędy ginęły gdzieś w mroku. Otóż w tym przypadku studenci ci podziwiali osobowość i indywidualny styl wykładowcy, gdyż przechodzą oni okres wyłamywania się z bezosobowego klimatu edukacyjnego, dążąc do samoidentyfikacji i samookreślenia. Podobnie, lecz na wcześniejszym etapie rozwoju, uczniowie podmiejskich szkół średnich, wywodzący się z warstwy średniej, wymieniali niezależność: wolność względem ojca, matki i przytłaczających postaci symbolizujących autorytet. Jedna z dziewcząt stwierdziła, że największym źródłem prestiżu w jej szkole jest „obojętność". „Obojętność" jest oczywiście rzeczownikiem uniwersalnym, w tym jednak przypadku ma oznaczać opanowanie własnych emocji i rozumowania, nie poddawanie się wymaganiom rodziców czy władz, a nawet nie podporządkowywanie się w zbytnim stopniu presji kolegów, czyli zdecydowany nonkonformizm.

Wielu kierowników średniego szczebla podziwia szczególnie prawość i zaangażowanie bohatera, który mocno wierzy w to, co robi. Być może wynika to z trudności pogodzenia celów osobistych i organizacyjnych.

Organizacja może zaproponować młodemu kierownikowi postawę konformistyczną, która w efekcie przyniesie mu upragniony awans na szczyt, a wtedy będzie

miał możliwość zmiany polityki przedsiębiorstwa w dowolnym kierunku. W ten sposób młody kierownik może dostosować swoją osobistą skalę wartości do obowiązującego poglądu. Taka postawa ułatwia pełne zaangażowanie w sprawy firmy i sprzyja pewności pożądanej nie tylko przez kierowników.

Nie ma całkowicie zadowalającego rozwiązania tego dylematu. Jeśli zadania i polityka organizacji są w jaskrawej sprzeczności z osobistą skalą wartości, najlepszym rozwiązaniem jest rezygnacja i być może nowa kariera. Przedwczesne odejście może być jednak rezygnacją, ucieczką od trudnych wyborów moralnych. Jeśli młody kierownik decyduje się pozostać, powinien dążyć do utrzymania swych wartości, do ich uwzględnienia w drobnych sprawach zależnych od jego decyzji, do pamiętania o nich wtedy, gdy uzyska wpływ na kształtowanie polityki.

Postawy wobec zaangażowania są niejednoznaczne. Pożądane jest poczucie pewności w sprawach kariery, gdyż upraszcza życie i łagodzi niepokoje co do tego, czy jest się we właściwym miejscu. Niemniej wielu młodych ludzi obawia się zaangażowania, gdyż to oznacza zatrzaśnięcie drzwi i rezygnację z miłego złudzenia, że jeszcze można robić wszystko to, na co się ma ochotę. Dojrzałość oznacza dostrzeganie rzeczywistości i pogłębianie zainteresowań. Centralnym aspektem każdej kariery jest zatem zrównoważenie zaangażowania w sprawy organizacji z utrzymaniem poczucia niezależności. Czysty bunt, odrzucający wszelkie normy i wartości organizacji, może jedynie skończyć się odejściem; czysty konformizm, akceptujący wszystko, oznacza utratę własnej osobowości. Twórczy indywidualizm akceptuje podstawowe wartości i normy, ale poszukuje sposobów wywarcia osobistego wpływu.

Jednym z przejawów dążenia do dojrzałości jest deklaracja psychologicznej niezależności od domu i władzy rodziców przy identyfikowaniu się jako osobowości. Trudno jest sobie poradzić z zależnością od innych wkrótce po pomyślnym ustaleniu swojej niezależności.

Niemniej w rzeczywistych organizacjach całkowita niezależność jest niemożliwa. Przełożeni są zależni od wyników pracy podwładnych, podwładni zaś od sądów przełożonych i skuteczności ich reprezentacji, a kierownicy średnich szczebli są uzależnieni w obydwu kierunkach. Ta wzajemna zależność może budzić niepokój. Na przykład wielu młodych oficerów w Wietnamie ulegało chorobom psychosomatycznym, gdyż ponosili odpowiedzialność za bezpieczeństwo i efekty swoich oddziałów, podczas gdy nie mieli ani doświadczenia, ani technicznej wiedzy starszych podoficerów.

Jednakże na dłuższą metę młodzi kierownicy muszą uznać istnienie wzajemnej zależności i dążyć do ułatwienia podwładnym osiągania efektów przy reprezentowaniu ich interesów wobec wyższych szczebli.

Badania grupy dyrektorów pod względem ruchliwości pionowej wykazały, że dyrektorów tych można podzielić na trzy grupy: szczególnie ruchliwych, normalnych i mało ruchliwych.

Szczególnie ruchliwi zazwyczaj spędzają poniżej dwóch lat na poziomie wejściowym i zmieniają stanowiska mniej więcej co dwa lata przez cały czas wspinania się w górę. Powszechnie występujący „normalni" pozostają na ogół na stanowisku wejściowym poniżej trzech lat i takie też są odstępy między kolejnymi zmianami stanowisk. Szczególnie ruchliwi na ogół spędzają około 11 lat na średnim szczeblu, a ci, którzy osiągają stanowisko dyrektora naczelnego, na stanowiskach zastępców dyrektorów spędzają około 8 lat. Dla normalnych okresy te wynoszą odpowiednio 14 i 10 lat.

Tempo zmian stanowisk jest - jak się wydaje - istotnym wskaźnikiem postępów. Jeśli pracodawca pozostawia pracownika na poszczególnych stanowiskach na okresy znacznie dłuższe od trzyletnich, może to wskazywać na potrzebę przeanalizowania możliwości awansu w ogóle. Jeśli okres ten przekracza pięć lat, może to oznaczać osiągnięcie szczytu możliwości przez danego kierownika.

Ważnym wyznacznikiem kariery kierowników jest ich wiek. Większość awansujących kierowników podjęło pracę w firmie około trzydziestki i tam przeszła przez całą hierarchię. Ogólnie biorąc, ruchliwość pionowa jest wskazana przed trzydziestką; ruchliwość po trzydziestce może być ryzykowna, chyba że jest wyraźnym awansem, dającym większe możliwości samodzielnego działania i wykazania się efektami (a nie jedynie zwiększającym wynagrodzenie). Ruchliwość powyżej 45 lat jest raczej trudna, chyba że organizacja potrzebuje kogoś z doświadczeniem, kogo nie ma obecnie w swojej dyspozycji.

Wskażmy jeszcze na rolę potrzeb osiągnięć osobistych w procesach ruchliwości i karier kierowniczych. Prowadzone badania małych przedsiębiorczych firm wskazują, że istnieje bezpośrednia zależność między potrzebą osiągnięć a szczeblem hierarchii: osoba na szczycie ma najwyższą potrzebę osiągnięć.

W dużych organizacjach możemy mieć do czynienia z nieco innym obrazem. W takim układzie osiągnięcia prowadzą do awansów jedynie do pewnego punktu położonego w górnej części średniego szczebla kierowniczego. Ci, którzy przechodzą do górnej części, mają nieco mniejsze potrzeby osiągnięć - wysokie w porównaniu z większością ludzi, ale niższe od odczuwanych przez wielu innych kierowników i specjalistów. Jest kilka możliwych interpretacji tego stwierdzenia:

a) kierownicy najwyższego szczebla są już starsi, a potrzeba osiągnięć może ulec osłabieniu wraz z wiekiem i osiągnięciem powodzenia;

b) ludzie dochodzą na najwyższy szczebel raczej przez układy niż przez efekty pracy;

c) podstawowe znaczenie dla skutecznego przekroczenia progu poziomu koncepcyjnego mają potrzeby inne niż potrzeba osiągnięć.

Pierwsze dwa wyjaśnienia mogą być w części prawdziwe, najbardziej jednak obiecująca wydaje się hipoteza c).

Przebadano potrzeby przynależności, władzy i osiągnięć z punktu widzenia ich związku z powodzeniem kierowniczym. W jednym z badań proszono przełożonych i podwładnych o ocenę popularności i przydatności do awansu poszczególnych kierowników. Kierownicy zorientowani przede wszystkim na przynależność nie wypadli dobrze. Co do tego poglądy były zgodne: podwładni nie chcieli dla nich pracować, a przełożeni nie uważali ich za nadających się do awansowania. Kierownicy tacy byli zdominowani troską o sprawianie ludziom przyjemności i o to, by ich lubiano. W rozmowie z podwładnymi starali się zająć stanowisko, które zadowoliłoby i jednego i drugiego. Jednakże taki krótkowzroczny sposób postępowania może się mścić ze względu na brak konsekwencji i postrzeganą niesprawiedliwość. W wyniku takiego podejścia podwładny często czuje się oszukany. Tak więc chcąc być skutecznym kierownikiem i „robić karierę", trzeba umieć wyjść poza wydarzenia dnia teraźniejszego po to, aby je zobaczyć z dalszej perspektywy jako jedną z kategorii wydarzeń o ogólnym znaczeniu. Nie można podejmować decyzji z myślą o potrzebach chwili bieżącej i obecnego rozmówcy, bez przewidywania, w jaki sposób decyzja wpłynie na innych w przyszłości.

Kierownicy zorientowani głównie na osiągnięcia mieli niewiele lepsze oceny. Podwładni są skłonni traktować ich jako niepożądanych przełożonych. Kierownicy wyższych szczebli mogą uznawać uzyskiwane wyniki za dostateczne.

Ludzie silnie zorientowani na osiągnięcia mają często trudności w pracy z innymi ze względu na niecierpliwość w przypadku niższego poziomu efektywności i pragnienia dobrych wyników. Opracowano „test makiawelizmu" w celu uzyskania przybliżonego wskaźnika postaw interpersonalnych. Wbrew nazwie ten wskaźnik bardziej się wiąże z potrzebą osiągnięć niż władzy. Ludzie o wysokiej potrzebie osiągnięć są skłonni traktować innych jako przedmioty, którymi można manipulować w interesie własnych dokonań. Nie chodzi o to, czy osoba o dużej potrzebie osiągnięć lubi innych, czy też lubi wywierać na nich wpływ - to po prostu nie ma znaczenia. Liczy się to, czy doprowadzi się innych do postępowania w sposób zmierzający do osiągnięcia danego celu. Na przykład studenci zarządzania mają wysoki wskaźnik „makiawelizmu" - wyższy od większości kierowników (ale niższy od profesorów zarządzania!). Niektórzy kierownicy wyrażali opinię, że absolwentom potrzeba od dwóch do trzech lat na zrozumienie, iż muszą się odnosić do innych jak do ludzi, a nie jak do zasobów lub przedmiotów.

Większe powodzenie osiągają kierownicy zorientowani głównie na władzę. Podwładni bardziej ich lubią, a przełożeni uważają za bardziej nadających się do awansu.

Człowiek organizacji jest zorientowany na bezpieczeństwo i lojalność wobec organizacji. Przeważają przypuszczalnie potrzeby bezpieczeństwa i przynależności. Istnieje małe prawdopodobieństwo, że taki człowiek zajdzie wysoko, chyba że pracuje w bardzo stabilnej instytucji, która ceni staż.

Rzemieślnik interesuje się przede wszystkim jakością wykonania zadania. Kładzie nacisk na wysokie normy i terminową realizację. Z tą orientacją logicznie wiążą się potrzeby kompetencji i osiągnięć. Organizacja ceni takiego kierownika i awansuje go we wczesnej fazie jego kariery, ale jest mało prawdopodobne, aby przekroczył próg do szczytu. Egocentryzm i niewrażliwość polityczna blokują dalszy awans.

I wreszcie popatrzmy, jak wykształcenie wpływa na przebieg kariery kierowniczej. W końcu lat osiemdziesiątych w USA przebadano dość dużą grupę kierowników awansowanych na najwyższe stanowiska kierownicze. Wśród nich 86% miało wyższe wykształcenie pierwszego stopnia, 33% ukończyło kierunek zarządzania gospodarczego, 27% kierunki techniczne, 13% ekonomię, 12% nauki społeczne, 11% nauki przyrodnicze i ścisłe, a 4% inne kierunki. Rośnie trend absolwentów nauk technicznych i ścisłych. Przypuszczalnie dziś ponad 90% kierowników najwyższego szczebla amerykańskich koncernów ma wyższe wykształcenie. Przed 30 laty liczba ta wynosiła mniej niż 50%. Jak widać w USA, a także u nas w Polsce, dyplom wyższej uczelni ma coraz bardziej zasadnicze znaczenie.

Pracownicy przemysłowi i fizyczni bez wyższego wykształcenia natrafiają na coraz większe trudności w dążeniu do objęcia stanowisk kierowniczych lub dozoru. Oczywiście nie wszyscy pragną awansów, mogą np. pragnąć założyć własne przedsiębiorstwo, większość zaś założycieli nowych przedsiębiorstw zarówno w USA, jak i Polsce nie posiada wyższego wykształcenia.

Jedno z badań w USA wykazało następujące wykształcenie przedsiębiorców: poniżej średniego 17%, nie ukończone średnie 19%, ukończone średnie 25%, niepełne wyższe 19%, ukończone wyższe 10%. Niestety ten temat jest w Polsce stosunkowo nowy i badań takich, jak dotąd, nie podejmowano.

Nawet jeśli się ma pożądane wykształcenie i stopnie, potrzeba jeszcze czasu, aby wspiąć się po szczeblach hierarchii. W roku 1900 przeciętny kierownik wysokiego szczebla w warunkach gospodarczo rozwiniętych krajów, potrzebował jedynie ośmiu lat, aby dojść do szczytu. Wybrana garstka awansowała bardzo szybko przez dziedzictwo, nepotyzm lub po prostu kupując określone stanowiska.

Z czasem awans, zależny od udowodnionych osiągnięć (często wspomagany przez protekcję), wydłużał czas niezbędny do wspinania się po drabinie zarządzania. Dziś potrzeba 20–25 lat do osiągnięcia szczebla wicedyrektora i dyrektora naczelnego dużych koncernów. Większość awansów na najwyższy szczebel następuje wewnątrz organizacji. Nawet od syna właściciela sporej firmy oczekuje się, że będzie terminować na zboczach górnej piramidy. Jego droga może być pewniejsza, ale niewiele szybsza.

Oczywiście, koneksje rodzinne nadal pomagają w karierze gospodarczej, ale zalety urodzenia ulegają osłabieniu. Podczas gdy obecnie gabinety dyrekcji są trudniej dostępne dla ludzi bez wyższego wykształcenia niż w przeszłości, człowiek o skromnym pochodzeniu ma znacznie lepszą szansę dotarcia do nich dzisiaj, jeśli był na uniwersytecie.

Końcowa refleksja rozważań o karierze: niestety, urodzić się kobietą jest nadal ogromną przeszkodą (chyba na całym świecie) w dotarciu na szczyty, chociaż nie tak wielką jak w przeszłości.

8. MOTYWACJA – POTRZEBY – OCZEKIWANIA

Motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach. Najczęściej rozumie się przez nią *stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania.* W tym rozumieniu jedni ludzie mają większą motywację do pracy, inni do uprawiania sportu, a jeszcze inni do prowadzenia rozmów na dowolny temat.

Każda organizacja tworzy własny *system motywacyjny*, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości.

Zrozumienie *motywacji* - tego, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi - było zawsze ważne dla kierowników, ponieważ - jak już wcześniej stwierdziliśmy - pracują oni z ludźmi i przez ludzi. Jednakże zachowania ludzi są skomplikowane, a niekiedy irracjonalne. Nie zawsze jest łatwo zrozumieć ich motywację. Istnieje wiele teorii motywacji. Większość z nich różni się pod względem wskazówek dotyczących tego, co kierownik powinien robić, aby uzyskać największą efektywność podwładnych. Jednakże większość kierowników osiągających powodzenie przekonała się w praktyce, że ludzie silnie reagują na pochwały i zachęty - wyrażane nie tylko słowami, ale i czynami - i że do tego, aby poświęcali organizacji największy wysiłek, muszą mieć świadomość powodzenia w pracy. Większość ludzi ma silną automotywację oraz dąży do autonomii i swobody wykonywania swoich zadań na własny sposób. Kierownicy, którzy potrafią znaleźć klucz do wewnętrznej motywacji pracowników, mogą korzystać z ogromnego źródła produktywnej energii. W procesie motywowania dwa pojęcia mają znaczenie zasadnicze. Są to pojęcia „bodziec" i „motyw". *Bodziec* to element sytuacji pracownika, wywołujący jego określone zachowanie i działanie przez wytworzenie w jego psychice określonego motywu. *Motyw* z kolei to wyznaczająca działanie reakcja psychiczna na bodziec. Jak z tego wynika, bodźce znajdują się poza osobowością pracownika i stanowią repertuar oddziaływania motywacyjnego przełożonego. Problematyka motywacji jest przedmiotem zainteresowania wielu nauk, a szczególnie psychologii.

W psychologii można wyróżnić trzy główne podejścia do motywacji: *behawioralne, psychodynamiczne* oraz *poznawcze.* Odpowiadają one podstawowym kierunkom w rozwoju tej dziedziny wiedzy. W podejściu *behawioralnym* decydujące znaczenie w wyjaśnianiu zachowań człowieka *przypisuje się czynnikom zewnętrznym. Zachowania* ludzi są reakcjami na *bodźce* oddziałujące na nich z

otoczenia. Bodźce zewnętrzne się dzieli na dodatnie i ujemne. Pierwsze są nazywane *nagrodami*, drugie natomiast *karami.*

Nagradzane zachowania człowieka ulegają utrwaleniu, a karane osłabieniu i eliminacji. Badania prowadzone przez behawiorystów wywarły duży wpływ na praktykę zarządzania, umożliwiły budowę racjonalniejszych systemów nagradzania i karania. Podejście psychodynamiczne akcentuje rolę wewnętrznych wyznaczników w zachowaniach człowieka, szczególnie *potrzeb i emocji.* Podkreśla się, że bodźce zewnętrzne dopiero po „obróbce" nabierają w każdym z nas specyficznego charakteru motywacyjnego. Do najbardziej znanych koncepcji psychodynamicznych należy *hierarchia potrzeb* opracowana - jak już wspomnieliśmy - przez amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa. Badacz ten stwierdził, że ludzie są motywowani przez hierarchiczny system pięciu podstawowych potrzeb. Są nimi (w kolejności zaspokajania):

1. *Potrzeby fizjologiczne* (głód, pragnienie, seks itd.);
2. *Potrzeby bezpieczeństwa* (pewności, stałości, zależności, opieki, wolności od strachu, od lęku i chaosu, potrzeba struktury, porządku, prawa, ograniczeń, silnego opiekuna itd.);
3. *Potrzeby afiliacji* (kontaktów społecznych, miłości, czułości, przynależności);
4. *Potrzeby szacunku* (osiągnięć i prestiżu);
5. *Potrzeby samorealizacji* (pragnienie samourzeczywistnienia, tzn. zrealizowania swoich pragnień, zdolności oraz zainteresowań, potrzeby poznawcze, a więc zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości oraz potrzeby estetyczne, czyli odczuwania piękna).



Piramida potrzeb wg A. Maslowa

Zdaniem Maslowa zaspokojenie potrzeb umiejscowionych niżej w hierarchii jest warunkiem aktywizacji potrzeb wyższych. Niezaspokojone pierwsze potrzeby dominują i zwyciężają w konflikcie z niezaspokojonymi następnymi. Zarówno

w rozwoju gatunku ludzkiego, jak i jednostki ludzkiej, najpierw dominują potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, a dopiero później potrzeby samorealizacji. A. Maslow stwierdził też, że *motywatorami* ludzkiego działania są tylko potrzeby niezaspokojone.

Pojęcie potrzeby może być używane przynajmniej w dwóch znaczeniach: pierwszym - jako potrzeba w ogóle - i drugim - jako potrzeba w danej chwili. To pierwsze znaczenie stanowi podstawę do układania rozmaitych list potrzeb ludzkich i podejmowania prób ich hierarchizacji. Drugie znaczenie natomiast się odnosi do określonego stanu psychicznego człowieka, spowodowanego poczuciem braku czegoś. W przeciwieństwie zatem do pierwszego znaczenia, nie można tutaj mówić o potrzebie zaspokojonej, ponieważ w tym drugim znaczeniu potrzeba zaspokojona przestaje być potrzebą. Na przykład o potrzebie jedzenia można mówić jako o potrzebie biologicznej w ogóle, której zaspokajanie jest niezbędne, aby człowiek mógł się utrzymać przy życiu, ale też jako o potrzebie w danej chwili, spowodowanej uczuciem głodu, która znika z chwilą spożycia pokarmu.

Przedstawiciele podejścia poznawczego zwrócili uwagę na rolę *informacji* jako czynnika motywacyjnego. Ich zdaniem, to właśnie zakres i struktura posiadanych przez człowieka informacji o rzeczywistości, tworzących *sieć poznawczą*, decydują o jego zachowaniu się. Sieć poznawcza kształtuje się w ciągu całego życia jednostki ludzkiej pod wpływem informacji pochodzących z zewnątrz i generowanych wewnątrz niej. W dzieciństwie dużą rolę pełnią informacje odbierane od rodziców, a potem od nauczycieli i rówieśników. Ważnymi źródłami informacji są: szkoła, kościół, zakład pracy, środki masowego przekazu (radio, telewizja, prasa) itd. Człowiek jest istotą aktywną - nie tylko odbiera informacje, ale ich poszukuje, selekcjonuje oraz przetwarza. W praktyce jednak motywacja jest sprawą bardziej złożoną. Istnieje kilka powodów tej złożoności.

Po pierwsze - potrzeby poszczególnych ludzi znacznie się różnią i z upływem czasu podlegają zmianom. Ponadto indywidualne różnice ogromnie komplikują motywacyjne zadania kierownika. Wielu ambitnych kierowników, o wysokiej motywacji do uzyskania władzy i pozycji, z trudem pojmuje, że nie wszyscy podzielają ich wartości i dążenia. Stwierdzają oni zatem, że próby motywowania podwładnych są sprawą trudną i zniechęcającą.

Po drugie - też się różnią u poszczególnych ludzi sposoby przekształcania potrzeb w działania. Ktoś o silnej potrzebie bezpieczeństwa może zachowywać ostrożność i unikać odpowiedzialności z obawy przed niepowodzeniem i wyrzuceniem z pracy. Ktoś inny, z taką samą potrzebą bezpieczeństwa, może dążyć do zwiększenia zakresu odpowiedzialności z obawy przed utratą pracy ze względu na małą efektywność.

Po trzecie - ludzie nie zawsze działają konsekwentnie dla zaspokojenia swoich potrzeb, a motywy ich działania mogą się zmieniać. Jednego dnia podwładny może przewyższyć wszystkie nasze oczekiwania, a innego wykonać podobne zadanie w sposób przeciętny.

Wreszcie reakcje poszczególnych osób na zaspokojenie lub niezaspokojenie potrzeby są różne. Niektórzy ludzie - o dużej potrzebie bezpieczeństwa, którym nie udało się osiągnąć celu - mogą ulec frustracji i zrezygnować z dalszych starań. Inni zaś są gotowi do zdwojenia wysiłków.

Pierwszy istotny dylemat motywacyjny, przed jakim stoją kierownicy, wiąże się z podziałem bodźców na *pozytywne* (nagrody) i *negatywne* (kary). Otóż czasami się zdarzają kierownicy o poglądach radykalnych na tę sprawę. Są tacy, którzy wychodząc z założenia, że człowiek jest istotą z natury leniwą są zdania, że ludzie mogą dobrze pracować tylko w warunkach ciągłego zagrożenia różnymi karami. Są jednak i tacy, których radykalizm idzie w odwrotnym kierunku. Uważają oni mianowicie, że kierownik ze swojego repertuaru bodźców powinien wyeliminować kary, a w każdym razie sięgać po nie jedynie w sytuacjach wyjątkowych.

Nietrudno zauważyć, że wspólnym podłożem tych postaw jest jednostronność poglądów na naturę ludzką. Jednostronność ta znajduje wyraz w znanych teoriach X i Y McGregora. Jak pamiętamy według teorii X człowiek jest leniwy i pozbawiony ambicji, wymaga bezpośredniego kierowania i dobrze je znosi. U kierownika przyjmującego założenia teorii X, zrozumiała się staje tendencja do preferowania kar. Od pracowników oczekuje on nie aktywności, a posłuszeństwa. W związku z tym szczegółowo określa warunki realizacji zadania i grozi sankcjami za ich niedotrzymanie. Z goła inne nastawienie będzie mieć kierownik uznający teorię Y. Zgodnie z tą teorią człowiek odczuwa naturalną potrzebę pracy, jest ambitny, poszukuje zadań trudnych i odpowiedzialnych, jest w stanie skutecznie pokierować własnym działaniem i potrafi to zrobić lepiej niż ktokolwiek inny. Przy takich poglądach na naturę ludzką nie może być mowy o karach jako sposobie zachęty do lepszej pracy. Kierownik jedynie się troszczy o to, jak najlepiej wykorzystać aktywność pracowników. Teorie X i Y są więc zbiorami cech, które na bogatej skali poglądów na naturę ludzką umieścić by należało na dwóch przeciwstawnych końcach. Należy jednak mieć na uwadze, że między tymi dwoma skrajnościami jest wiele możliwości pośrednich. Teorie te są nieprawdziwe ze względu na zbyt daleko posuniętą idealizację. Ludzie bowiem nie są ani X, ani Y. Wszystko natomiast wskazuje na to, że rację ma amerykański psycholog E.H. Schein, który stwierdził, że ten sam człowiek jest raz leniwy i mało ambitny, a kiedy indziej bez reszty zaangażowany w to, co robi. W miejsce koncepcji X i Y,

prowadzących w praktyce do błędów w motywowaniu pracowników, Schein zaleca więc model eklektyczny, uwzględniający skomplikowanie i zmienność natury ludzkiej. Pracownika trzeba niekiedy zmuszać do dobrej pracy, grożąc mu karami. Kiedy zaś indziej, bardziej skuteczne są bodźce pozytywne. Zależy to od zadania, które pracownik ma wykonać, od jego zmiennych przecież oczekiwań, doświadczeń, wpływu kolegów, rodziny, aktualnego samopoczucia itp. Dobry kierownik musi sobie z tego zdawać sprawę, indywidualizując sposoby własnego oddziaływania na podwładnych i dostosowując je każdorazowo do sytuacji.

Wiemy z historii, że kary i nagrody towarzyszyły człowiekowi od początku jego dziejów.

Organizacyjne nagrody i kary są ważnymi narzędziami motywacyjnego oddziaływania na zachowania pracowników. Związane są głównie z wynagrodzeniem oraz możliwościami awansu. Funkcja nagród polega na kształtowaniu lub utrwalaniu zachowań służących osiąganiu celów organizacyjnych. Kary są natomiast ukierunkowane na eliminowanie zachowań niezgodnych z oczekiwaniami organizacji. Motywacja dotyczy więc operowania bodźcami uruchamiającymi motywy *zewnętrzne* bądź *wewnętrzne* pracownika. Motywy zewnętrzne wiążą się z oceną skutków wykonywanej pracy, natomiast wewnętrzne - z oceną samej pracy.

Najczęściej branym pod uwagę motywem zewnętrznym jest wysokość zarobków, podczas gdy motywy wewnętrzne przejawiają się w głębokim zainteresowaniu samą pracą. Przekonanie, że człowiek jest w stanie dać z siebie wszystko tylko wtedy, gdy „się wyżywa" w swojej pracy, gdy umożliwia mu ona rozwój. Niezależność i poczucie samorealizacji stały się współcześnie podstawą koncepcji o konieczności oddziaływania, przede wszystkim na motywy wewnętrzne w procesie motywacyjnym.

Tak zatem zwiększanie zakresu obowiązków, będące rezultatem scalania pracy, zawiera w sobie dwa podstawowe czynniki stymulujące. Pierwszym jest różnorodność zadań, która wpływa na wzrost motywacji pracownika, ponieważ sam charakter pracy zawiera wzmocnienia, których są pozbawione prace jednorodne i rutynowe. Drugim czynnikiem, pozytywnie oddziałującym na motywację, jest pojawiające się w tych warunkach poczucie osiągnięć i odpowiedzialności. Pracownik zyskuje większą pewność siebie wynikającą z poczucia własnej wartości i ważności roli, jaką spełnia w organizacji. Sposobem zwiększenia motywacji wewnętrznej jest również „wzbogacanie pracy" (job enrichment), zrywające z zasadą rozgraniczenia funkcji koncepcyjnych i wykonawczych przez poszerzenie sfery, swobody decyzji i kontroli na wykonawczych stanowiskach pracy. W procesach produkcyjnych na przykład, stare formy organizacyjne w postaci taśm

montażowych są zastępowane gniazdami montażowymi, prowadzonymi przez grupy autonomiczne wyposażone w stosowne uprawnienia decyzyjne. Członkowie grupy samodzielnie decydują na przykład o podziale pracy i podziale wypracowanych dochodów.

Potrzeby człowieka są różnorodne i zmienne. Kształtują się one pod wpływem splotu okoliczności trudnych do zidentyfikowania. Jeden rodzaj potrzeb nie wyklucza drugiego. Artysta może namalować obraz z wewnętrznej potrzeby samorealizacji, co wcale mu nie przeszkodzi wykłócać się później o wysokość honorarium. W zależności od sytuacji ważniejsza się staje ta lub inna potrzeba, lub kilka z nich jest ważnych jednakowo. Wynika to z motywacyjnej siły potrzeb, która maleje w miarę ich zaspokajania, co wcale nie oznacza zmiany w ich hierarchii.

Sposobem rozwiązywania tego dylematu może być teoria V.H. Vrooma, zgodnie z którą zarobek nie jest potrzebą, tylko instrumentem zaspokajania potrzeb. Zwiększenie zarobków będzie też ważne dla jednostki w takim stopniu, w jakim pozwoli zaspokoić jej potrzeby oraz w takim, w jakim te potrzeby są istotne. Wartość pieniądza wynika z oceny wartości określonych celów oraz przyjętej instrumentalizacji osiągania tych celów za pomocą pieniędzy. Warto dodać, że według tzw. teorii niesprawiedliwości, której autorem jest J.S. Adams, człowiek nie ocenia otrzymanej nagrody, na przykład podwyżki wynagrodzenia, w sposób bezwzględny porównując aktualny poziom swoich zarobków z poprzednim, ale w sposób względny, to jest przez porównanie tej nagrody z nagrodami uzyskanymi przez innych ludzi ze swego otoczenia. Zapomina o tym kierownik stosujący swoiście pojętą zasadę równości w stosowaniu bodźców i oczekujący, że każda nagroda powinna spowodować pozytywną reakcję pracownika, wyrażającą się w gotowości zwiększenia własnego wkładu pracy na rzecz zatrudniającej go organizacji. Tymczasem pracownik, który stwierdził, że otrzymał nagrodę identyczną jak pozostali pracownicy, których wkład pracy ocenia jako mniejszy od swojego, czuje się pokrzywdzony i ma tendencję zmniejszania swojego wkładu pracy.

Zasady stosowania wzmocnień są zawarte w odpowiednich *regulaminach organizacyjnych*. W praktyce konkretne decyzje podejmują najczęściej kierownicy. Uruchamiają oni również własny repertuar nagród i kar, który wynika z ich osobowości i się przejawia w sposobie traktowania podwładnych. Niektórzy kierownicy, jak już mówiliśmy, dostrzegają głównie pozytywne cechy i zachowania podwładnych i je nagradzają. Inni zaś bardziej się koncentrują na błędach pracowników i karaniu za nie. Ważnym źródłem wzmocnień są również zachowania innych uczestników organizacji: jednostek i grup społecznych. Warto zwró-

cić uwagę na specyfikę motywacyjnego oddziaływania nagród oraz kar. Nagrody sprawiają nam przyjemność, a pozytywne emocje związane z nimi, przenoszą się na całe środowisko pracy. Zaczynamy cenić i lubić wykonywaną przez nas pracę oraz NASZĄ firmę. Przewaga nagród sprzyja integracji pracownika z jego zajęciem i organizacją, stwarza duże szanse na ukształtowanie wśród podwładnych pozytywnej postawy wobec pracy, która zwykle owocuje wyższą wydajnością i jakością pracy, większą kreatywnością oraz chęcią do współdziałania z innymi dla dobra całej organizacji.

Nadmiar kar rodzi konsekwencje przeciwne. Zmniejsza się aktywność pracy w organizacji, w ICH firmie. Generalizuje się niechęć do kary. Negatywne emocje, będące tego konsekwencją, sprzyjają obniżaniu wydajności i jakości, dezintegracji i podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu się gdzie indziej.

Jakie warunki powinny być spełnione, aby zwiększyć skuteczność oddziaływania nagród i kar na zachowanie pracowników:

1. Najważniejszą sprawą jest znajomość przez pracowników stosowanego w organizacji *systemu nagradzania i karania.* Ciężar przekazania odpowiednich informacji spoczywa na kierownikach.

2. Wskazane jest, aby ten system został zaakceptowany przez osoby, których dotyczy, a więc zarówno przez kierowników, jak i podwładnych. Szczególnie jest ważne uzyskanie zgody co do kategorii zachowań zasługujących na nagrodę lub karę oraz rodzaju i wielkości odpowiadających im wzmocnień.

3. Nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe. Dość często się zdarza, że kierownictwo organizacji zbyt tanim kosztem chce uzyskać nadzwyczajne efekty, proponując na przykład pracownikowi po 25 latach bardzo dobrej pracy bezpłatny bilet, na przykład na spektakl operowy.

4. Konieczne jest przestrzeganie zasady *gradacji nagród i kar.* Istotą gradacji nagród jest tworzenie ścieżki sukcesów zawodowych, po której „spacer" wymaga wprawdzie coraz większych wysiłków, lecz w zamian czekają pracownika coraz większe atrakcje. W przypadku kar jest to ścieżka porażek, ale jest na tyle długa, że daje czas na refleksję oraz szansę na zatrzymanie się w bezpiecznym miejscu. Odstępstwem od tej zasady jest ustawienie na początku ścieżki zbyt atrakcyjnych nagród lub zbyt surowych kar. Przyczyniają się one do dezorganizacji procesów motywowania, a w skrajnym przypadku załamują je całkowicie. Po przyznaniu głównej nagrody lub wymierzeniu najostrzejszej kary, nie ma bowiem już czym nagradzać oraz karać; wszystko, co nastąpi „po", ma już niewielkie znaczenie.

5. Konieczne jest stosunkowo szybkie *wzmacnianie zachowań.* Porównajmy wartość motywacyjną dwóch systemów wynagradzania. W pierwszym pieniądze (lub czeki) są wypłacane po każdym tygodniu pracy, w drugim - raz w miesiącu.

Pracownik otrzymując wypłatę częściej (mimo że jest ona mniejsza), bardziej czuje związek pomiędzy ilością a jakością pracy oraz płacą. wysokość wynagrodzenia informuje o tym, jak kierownictwo ocenia jego aktywność. Stwarza to podstawę przyszłej i stosunkowo szybkiej zmiany zachowań.

6. Ważna jest *konsekwencja w stosowaniu wzmocnień.* Każde pożądane zachowanie powinno być nagrodzone (choćby uśmiechem czy życzliwym słowem), każde zaś niewłaściwe - ukarane. Niektórzy kierownicy mają problemy ze stosowaniem kar. Na przykład kiedy podwładny się spóźnia do pracy, „wrażliwy" kierownik zamiast zwrócić mu uwagę, udaje, że nic się nie stało, jeśli natomiast zdecyduje się ukarać winnego, to wtedy często sam bardziej cierpi od niego. Można w tym przypadku zadać pytanie: Kto kogo ukarał?

7. *Skuteczność* stosowania nagród i kar zależy od *jakości stosunków emocjonalnych* pomiędzy przełożonym a podwładnym. Wzmocnienia mają większą wartość motywacyjną, gdy pochodzą od osoby lubianej, szanowanej, mającej autorytet. Częściej są wówczas odbierane jako sprawiedliwe i silniej wpływają na kontynuowanie w przyszłości zachowań nagrodzonych lub zmianę ukaranych.

8. Przełożony stosujący nagrody i kary powinien je dostosowywać do osobowości podwładnego oraz tego, co jest dla niego naprawdę ważne. *Potrzeba indywidualizacji* wiąże się zarówno z doborem rodzaju wzmocnienia, jak i z jego siłą. Każdy człowiek wykazuje wrażliwość na działanie innego rodzaju kar i nagród. Warto więc rozszyfrować tę indywidualną strukturę wrażliwości i wykorzystać w celu bardziej racjonalnego motywowania. Silne dodatkowe kary z zewnątrz, mogą spowodować u ludzi wrażliwych nerwicę, strach, a czasem nawet załamanie nerwowe.

Nie ulega wątpliwości, że zachodzi ścisły związek pomiędzy potrzebami człowieka, a motywacją do pracy. Pokażmy to na przykładzie koncepcji hierarchii potrzeb wypracowanej przez A. Maslowa.

1. *Potrzeby fizjologiczne.* Związek pracy z potrzebami fizjologicznymi jest oczywisty. Głównie dzięki pracy ludzie zdobywają środki, umożliwiające ich zaspokajanie. Potrzeby: jedzenia, zaspokajanie pragnienia, snu, seksu, utrzymanie stałej temperatury ciała pojawiają się regularnie z dużą siłą i nie mogą być ignorowane przez zbyt długi okres. Podstawowe zaspokojenie tych potrzeb przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu jest szczególnie widoczne w społeczeństwach i rejonach o niskim stopniu rozwoju gospodarczego. Praca jest jednak nie tylko środkiem, ale także miejscem - w znaczeniu organizacji zatrudniającej - zaspokajania potrzeb fizjologicznych. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera problematyka warunków socjalno-bytowych oraz higieny i bezpieczeństwa. W sferze „obsługiwania" tej potrzeby leżą też kwestie dostosowywania sta-

nowiska pracy, maszyn i narzędzi do psychofizycznych cech i możliwości człowieka. Jest to domena nauki zwanej *ergonomią*.

2. *Potrzeby bezpieczeństwa.* Zdaniem Maslowa potrzeby bezpieczeństwa odgrywają niezwykle ważną rolę we wczesnych fazach rozwoju. Od odczuwanej przez dziecko bliskości i miłości matki, w wielkim stopniu zależy prawidłowy rozwój każdego człowieka. Ale i w życiu dojrzałym te potrzeby dają o sobie znać. Dotyczy to również sytuacji zawodowych. Potrzeby bezpieczeństwa uaktywniają się szczególnie w sytuacjach nowych. Podjęcie pierwszej w życiu pracy w jednakowym stopniu rodzi nadzieje, jak również obawy o to czy podołamy nieznanym sobie przyszłym obowiązkom oraz, czy potrafimy zaadaptować się do nowego środowiska społecznego. Podobne uczucia towarzyszą awansom zawodowym, zmianom technicznym, ekonomicznym i organizacyjnym, zmianie miejsca pracy. Sytuacje nowe rodzą niepewność, czasem nawet lęk. U starszych pracowników mogą się nasilać obawy o brak przydatności zawodowej lub utratę pracy. Ich przyczyną jest zwykle spadek sprawności fizycznej i umysłowej oraz „starzenie się" kwalifikacji zawodowych. U wielu ludzi potrzeby bezpieczeństwa są ważną siłą napędową ich aktywności zawodowej. Istotne znaczenie ma samo posiadanie pracy, związane z nią wynagrodzenie oraz zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji zadań organizacyjnych. Stwierdzono też, że umiarkowana obawa o utratę pracy wpływa pozytywnie na wielkość i jakość uzyskanych efektów.

3. *Potrzeby afiliacji* (przynależności). Potrzeby afiliacji (przynależności do grupy) wiążą się ze *społeczną naturą człowieka* i przejawiają w poszukiwaniu pozytywnej więzi z innymi ludźmi. Kształtują się od wczesnego dzieciństwa. Początkowo podstawową rolę odgrywa więź z matką i ojcem, później szkolne oraz pozaszkolne kontakty z rówieśnikami. W kontaktach społecznych doznajemy uczuć koleżeństwa, przyjaźni i miłości. Doświadczenia związane z nimi w dużym stopniu kształtują naszą postawę „ku" lub „od" innych. Są także konsekwencją dominowania jednej z tych orientacji. Postawa „ku" przejawia się w dążeniu do nawiązywania nowych kontaktów przebywania i współpracy z innymi, współprzeżywania (empatii). Wiąże się z pozytywnymi uczuciami i wzmocnieniami wynikającymi z „bycia" w grupie. Postawa „od" jest nasycona tendencjami i charakterystykami przeciwnymi. Podjęcie przez człowieka pracy zawodowej daje okazję do przeżywania nowego typu kontaktów społecznych. Czujemy się pracownikami określonej firmy, członkami małej grupy pracowniczej i grupy zawodowej. Praca daje również możliwość zaspokojenia innych, wcześniej ukształtowanych potrzeb afiliacyjnych. Zdaniem Maslova potrzeby afiliacji są szczególnie silne u ludzi młodych. Tym trudniejsza jest sytuacja w przypadku braku akceptacji lub odrzucenia przez grupę starszych pracowników. To zderze-

nie oczekiwań z rzeczywistością jest jedną z ważnych przyczyn dużej fluktuacji. Dlatego w procesie adaptacji zawodowej należy dużą uwagę przywiązywać do tworzenia warunków ułatwiających powstanie pozytywnych więzi między nowymi a starymi uczestnikami organizacji.

4. *Potrzeby szacunku.* Potrzeby szacunku, zdaniem Maslowa, rozwijają się w okresie młodości człowieka i przejawiają w takich zachowaniach, jak „szpanowanie", przechwałki, fantazjowanie na temat własnych osiągnięć itp. U wielu ludzi dojrzałych ulegają one pewnemu wyciszeniu na rzecz zaktywizowanej potrzeby samorealizacji. Znaczenie potrzeb szacunku wśród ludzi zależy w dużym stopniu od typu *kultury*. Współczesne kultury amerykańska i europejska są nastawione na sukces - kształtują i wzmacniają dążenia do wyróżnienia się, powodzenia, kariery i osiągnięć na dowolnym polu. W kulturach tych *pieniądze, władza i prestiż* stają się najważniejszymi wartościami i wskaźnikami pozycji społecznej. Większość ludzi podejmuje pracę w celach zarobkowych. Pieniądze bowiem są jednym z najbardziej uniwersalnych środków, umożliwiających zaspokojenie innych potrzeb. Dotyczy to również potrzeb szacunku. Wiele bowiem osób traktuje wysokość zarobków jako miarę uznania dla zawodu, wykształcenia, umiejętności i osiągania w pracy wyników. Pewien kierownik, dzieląc miesięczną premię pomiędzy podwładnych, przyznał jednemu z nich kwotę nieco tylko mniejszą niż pozostałym. Pracownik jednak poczuł się bardzo pokrzywdzony, odwołał się w tej sprawie nawet do dyrektora. Nie chodziło mu w zasadzie o pieniądze, lecz o to, że został potraktowany gorzej niż inni. Motywem jego działania była urażona duma, czyli właśnie niezaspokojona potrzeba szacunku.

Pieniądze i dobra materialne traktuje się powszechnie jako *wskaźniki prestiżu*, czyli społecznego uznania. Kierowcy zupełnie inaczej się zachowują w zależności od tego czy jadą samochodem marki FSO 125, czy też najnowszym typem mercedesa. Ci pierwsi są częściej skurczeni i pochyleni do przodu, drudzy natomiast siedzą zwykle wyprostowani i patrzą wysoko. Wydaje się, iż nie dostrzegają ani przechodniów, ani innych kierowców. I nie wynika to tylko z odmiennych konstrukcji foteli. Organizacyjnymi odpowiednikami tych wskaźników prestiżu i sytuacji z nimi związanych, są różnice w wielkości, kształcie i cenie foteli dyrektorskich, umiejscowieniu i wyposażeniu pokoi w biurowcu, różnych praw do samochodu służbowego oraz określonej marki pojazdu, uprzywilejowanego miejsca na parkingu służbowym itp.

Dążenie do zwiększania dochodów i chęć demonstrowania zewnętrznych oznak prestiżu wpływają w dużym stopniu na motywację do działania oraz motywację do pracy.

Istotne znaczenie dla indywidualnego poczucia społecznego szacunku ma uznanie przez innych znaczenia i (lub) atrakcyjności wykonywanego zawodu oraz organizacji, w której się uczestniczy. W wielu krajach są prowadzone badania nad prestiżem zawodów. W Polsce wysokim uznaniem społecznym się cieszą: lekarze, dziennikarze, sędziowie, naukowcy, aktorzy, pisarze. Natomiast niski prestiż przypisuje się m.in. niewykwalifikowanemu robotnikowi, sprzątaczce, pracownikowi oczyszczania miasta. Hierarchia prestiżu zawodów zmienia się w czasie i kształtuje odmiennie w różnych krajach. Na przykład w wieku XIX, w Europie, zajęcie aktorki teatralnej było powszechnie bardzo „źle widziane" [*Socjologia zawodów w Polsce*. A. Sarapata, W. Wesołowski]. To samo dotyczy organizacji. Praca w dużym przedsiębiorstwie, znanym szeroko dzięki wysokiej jakości wyrobów, czy praca w firmie o światowym zasięgu działania (organizacji globalnej), cieszą się - co jest zupełnie zrozumiałe - znacznie wyższym prestiżem, niż praca w małych, przeciętnych zakładach czy spółdzielniach.

5. *Potrzeby samorealizacji.* Prawie każdy człowiek ma swoje ulubione zajęcie, które najczęściej się wiąże z realizacją jego zainteresowań (hobby) i potencjalnych możliwości. Wykonując je się rozwija i samourzeczywistnia. Ideałem jest, gdy znajdzie także odpowiednie po temu warunki w zatrudniającej go organizacji lub firmie, której jest właścicielem, gdy może się realizować w pracy zawodowej - twórczej lub odtwórczej. Dążenie do samorealizacji jest ważnym motywatorem. Pracownik z taką zaktywizowaną potrzebą z zasady dobrze wykonuje (oczywiście w warunkach sprzyjających) swoje zadania, nie wiążąc bezpośrednio i zbyt ściśle własnej aktywności z poziomem uzyskiwanych zarobków. Na pytanie: „dlaczego pracujesz?", odpowiada najczęściej: „bo lubię tę pracę i firmę". Inni na to pytanie odpowiadają zwykle: „bo muszę" lub „robię to dla pieniędzy". Pracownik samourzeczywistniający się niechętnie zmienia rodzaj wykonywanej pracy, „trzyma się swojej pracy" i realizuje zadania nie bacząc na przejściowe trudności. Często też się zajmuje nimi w swoim czasie prywatnym. Dobrze jest jeśli miejsce pracy, poza przystosowaniem do wykonywania określonych funkcji i zadań, spełnia również wymogi estetyczne oraz oczekiwania pracowników i klientów. Decyduje o tym sposób zaprojektowania i urządzenia wnętrz oraz stanowisk pracy, kolorystyka ścian, ubrania pracowników, czystość pomieszczeń itd. Ich wygląd zależy również od ich użytkowników. Można się o tym przekonać porównując np. pokoje różnych urzędników w tym samym biurowcu.

Jak już stwierdziliśmy, teorie zarządzania z czasem się zmieniały i dostosowywały do zmian w istocie zadań kierowników. Na przykład dawni kierownicy mieli do czynienia z podwładnymi spełniającymi stosunkowo nieskomplikowane

zadania, podczas gdy wielu, jeśli nie większość, kierowników dnia dzisiejszego, ma do czynienia z osobami wykonującymi złożoną pracę. Zauważyliśmy też, że z czasem narastało zrozumienie skutecznego i nieskutecznego sposobu postępowania kierowników oraz znaczenia sił społecznych w miejscu pracy. Te czynniki także wpłynęły na rozwój myśli kierowniczej.

Tradycyjny model motywacji wiąże się z Taylorem i szkołą naukowej organizacji. Szkoła ta utrzymywała, że ważnym elementem pracy kierownika jest zapewnienie, by robotnicy wykonywali swoje nużące, powtarzalne zadania możliwie sprawnie. Kierownicy ustalali sposób wykonywania zadań i stosowali system zachęt płacowych do motywowania robotników - im więcej produkowali, tym więcej zarabiali.

Pogląd ten zakładał, że robotnicy są z natury leniwi (teoria X) i że kierownicy rozumieją ich zadania lepiej od nich samych. Robotników można jedynie motywować wynagrodzeniem pieniężnym; jedynym ich wkładem jest ich praca. W wielu sytuacjach, to podejście było skuteczne. Jednakże w miarę zwiększania sprawności robotników do wykonania określonego zadania była potrzebna mniejsza ich liczba. Z czasem kierownicy zmniejszali wielkość zachęt płacowych. Powszechne się stały redukcje, a robotnicy dążyli raczej do pewności pracy, niż do przejściowych tylko i nieznacznych podwyżek płac.

Z czasem się stało oczywiste, że tradycyjne podejście do motywacji już nie wystarcza. E. Mayo i inni badacze stosunków współdziałania stwierdzili, że też są ważne towarzyskie kontakty pracowników w czasie pracy i że nuda oraz powtarzalność zadań same z siebie ograniczają motywację. Mayo i inni uważali, że kierownicy mogą też motywować pracowników uznając ich potrzeby społeczne oraz zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia.

W efekcie pozostawiono pracownikom pewną swobodę podejmowania decyzji w pracy. Zwrócono większą uwagę na nieformalne grupy robocze. Zapewniono pracownikom więcej informacji o zamiarach kierownictwa oraz o funkcjonowaniu organizacji.

W modelu tradycyjnym sądzono, że robotnicy uznają autorytet kierownictwa w zamian za wysoką płacę. W modelu stosunków współdziałania oczekiwano, że robotnicy zaakceptują autorytet kierownictwa ze względu na to, że przełożeni traktują ich z szacunkiem i zwracają uwagę na ich potrzeby. Cele kierowników były nadal takie same - doprowadzenie do tego, by robotnicy zaakceptowali sytuację w pracy wyznaczoną przez kierowników.

Późniejsi teoretycy - McGregor i Maslow oraz tacy badacze, jak Argyris i Likert - krytykowali model stosunków współdziałania, jako bardziej wyrafinowany sposób manipulowania pracownikami. Wskazywali oni, że motywacja pra-

cowników składa się z wielu czynników - nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Dowodzili, że większość ludzi jest z góry motywowana do dobrej pracy i że nie traktuje automatycznie pracy jako niepożądanej. Twierdzili, że pracownicy mogą uzyskiwać zadowolenie z dobrej pracy. Tak więc można im powierzyć znacznie większy zakres odpowiedzialności za podejmowanie decyzji i wykonywanie zadań.

Zgodnie z modelem zasobów ludzkich kierownicy nie powinni skłaniać robotników do podporządkowania się ich celom przez przekupywanie ich wysokimi płacami - jak w modelu tradycyjnym - czy przez manipulowanie za pomocą łagodnego traktowania - jak w modelu stosunków współdziałania. Zamiast tego kierownicy powinni się dzielić odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych, przy czym każdy przyczynia się do ich realizacji według swoich zainteresowań i umiejętności.

Szczególnie duże znaczenie - a zdaniem psychologów podstawowe znaczenie - mają w procesach motywacyjnych *informacje.* Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, zależy bowiem nie tylko od tego, jaką potrzebę on odczuwa w danej chwili, ale także od tego, jak on postrzega i ocenia siebie oraz swoją obecną i przyszłą sytuację. Szczególnie duże znacznie ma ocena szans sukcesu lub ryzyka porażki oraz relatywnych korzyści związanych z działaniem, w porównaniu do ewentualnych strat spowodowanych powstrzymaniem się od niego. Ważną rolę w percepcji i ocenach pełnią czynniki osobowościowe. Przykładem może być *poczucie umiejscowienia kontroli.* Inaczej widzi możliwość działania ten, kto uważa, że wszystko zależy głównie od niego, inaczej zaś ktoś, kto myśli przeciwnie.

Każdy człowiek buduje obraz swojej sytuacji i ją ocenia na podstawie własnego doświadczenia, intuicji, korzystając z informacji docierających z zewnątrz. Źródła informacji są różnorodne, podobnie jak formy, w jakich do nas docierają. Odbierane przez nas informacje mogą pochodzić bezpośrednio od innych osób, mogą być przekazywane za pośrednictwem prasy, radia, telewizji, książek itd., mogą mieć charakter werbalny (słowa, słowa, słowa...) lub niewerbalny (rysunki, gesty, mimika, zachowania), mogą docierać do nas w sposób niekontrolowany (mimowolny) lub być rezultatem poszukiwań.

W jaki sposób organizacje, a ściślej menedżerowie i kierownicy, wykorzystują informacje w procesach motywowania pracowników?

Przede wszystkim starają się tworzyć i przekazywać te informacje, które mają wpływ na poziom zaangazowania uczestników organizacji i jakość ich działań (indywidualnych i zbiorowych) na rzecz całości oraz poszczególnych części. Dotyczą one misji, podstawowych wartości i celów firmy, strategii orga-

nizacji i jej podsystemów, realizowanych polityk, struktury organizacyjnej, zasad, reguł i procedur funkcjonowania, zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych, planów, programów, harmonogramów itd. Najbardziej konkretne są zwykle informacje odnoszące się do zadań, jakie należy wykonać i norm z nimi związanych, sposobów działania i niezbędnych środków, korzyści towarzyszących uzyskaniu oczekiwanych efektów, wyników, jakie pracownik osiągnął i związanych z tym gratyfikacji, działań naprawczych będących wynikiem kontroli itd.

Elementarnym warunkiem pozytywnej aktywności uczestników organizacji jest *znajomość* postawionych przed nimi *zadań*. Informacje takie każdy kierownik i pracownik biurowy („umysłowy") znajduje w dokumencie o nazwie *zakres czynności stanowiska pracy,* z którym się zapoznaje przed podpisaniem umowy o pracę. Zadania i czynności pracowników produkcyjnych („fizycznych") są natomiast zawarte w *instrukcjach roboczych.*

Bieżące informacje o zadaniach przyjmują postać poleceń służbowych. Kierownik określa w nich: CO ma być zrobione, KTO ma być wykonawcą, do KIEDY zadanie musi być zrealizowane i JAK, a także jakich należy użyć ŚRODKÓW. Informacje o sposobie wykonania pracy - ustne lub pisemne instrukcje - są szczególnie ważne w przypadku nowych pracowników.

Dla motywacji do pracy podstawowe znaczenie mają informacje o korzyściach, na jakie może liczyć pracownik w przypadku właściwego wykonania zadań. Najistotniejsza jest oczywiście wiedza o obowiązującym w firmie systemie płac, zasadach wynagradzania za pracę „zwykłą", w godzinach nadliczbowych i za przestoje, znajomość kategorii zaszeregowania, konkretnych tabel stawek godzinowych i norm czasowych, informacje dotyczące warunków i wysokości uzyskania premii itd. W wielu przypadkach wynagrodzenie uczestnika organizacji składa się z kilku, a nawet kilkunastu składników o bardzo różnym znaczeniu motywacyjnym (od dodatku na dziecko - poprzez dodatek służbowy, dodatek za ukończenie wyższych studiów, potrącenia z tytułu nieobecności w pracy, zasiłek chorobowy, indywidualną stawkę zaszeregowania, wysokość wynagrodzenia podstawowego itd. - do wynagrodzenia należnego w danym miesiącu). Bardzo utrudnia to nie tylko obliczanie płac, ale również dostrzeganie *związku między wkładem pracy a uzyskanymi zarobkami,* co nie wpływa korzystnie na poziom motywacji.

Właściwe pobudzanie do pracy wymaga *informowania* uczestników organizacji o *uzyskanych* przez nich *wynikach.* Kierownik powinien stosunkowo często przekazywać podwładnym swoje opinie na temat ich osiągnięć - rzadziej na temat porażek - oraz dyskutować o możliwościach rozwoju poszczególnych osób i zespołów. Niezbędne też jest stworzenie w firmie wielokryterialnego systemu

oceniania i systematyczne przeprowadzanie przeglądów uzyskiwanych w niej efektów.

Warto jeszcze na zakończenie dokonać krótkiego przeglądu głównych teorii motywacji, gdyż każdy teoretyczny punkt widzenia rzuca światło na to, jak motywacja wpływa na efektywność pracy. Podstawą rozróżnień są *teorie treści*, zajmujące się tym, „co" się motywuje oraz *teorie procesu*, koncentrujące się na tym, „jak" się motywuje. Trzeci punkt widzenia - *teoria wzmocnienia* - kładzie nacisk na sposoby uczenia się zachowań.

Teorie treści wiążą się z takimi nazwiskami, jak: Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson i McClelland. Niektóre z nich są znane kierownikom, gdyż autorzy ci wywarli duży wpływ na dziedzinę kierownictwa oraz ukształtowali myśli i działania kierowników–praktyków.

Z perspektywy teorii treści podkreśla się znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych człowieka, powodujących, że postępuje on w określony sposób.

Teorie procesu określają, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane. Według tego poglądu potrzeby są tylko jednym z elementów procesu, w którym dane osoby decydują jak postępować.

Podstawą teorii procesu motywacji jest pojęcie oczekiwań, to znaczy czego dana osoba oczekuje w wyniku jej zachowań. Jeśli na przykład przewiduje ona, że dotrzymanie terminu przyniesie jej pochwałę przełożonych, a niedotrzymanie - ich niezadowolenie - i jeśli ta osoba woli pochwały, to będzie motywowana do terminowego wykonania zadań. Przeciwnie, jeśli ta osoba przewiduje, że dotrzymanie terminu nie powoduje pochwały, może nie odczuwać motywacji do takiego postępowania.

Dodatkowym czynnikiem motywacji jest wartościowość czy siła preferencji danej osoby dla określonego wyniku. Jeśli na przykład się przewiduje, że przekraczanie planów produkcyjnych przyniesie awans na stanowisko kierownicze i jeśli bardzo się tego pragnie, będzie to powodować silną motywację do przekraczania tych planów.

I wreszcie teorie wzmocnienia, które się wiążą z osobą B.F. Skinnera i innych, często także noszą nazwę *modyfikacji zachowań*. Teorie te nie korzystają z koncepcji motywu lub procesu motywacji. Zajmują się natomiast tym, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się. Według tego poglądu ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ się nauczyli w przeszłości, że pewne zachowania się wiążą z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Skoro ludzie na ogół wolą efekty przyjemne, to raczej będą unikać zachowań o przykrych konsekwencjach.

9. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W ORGANIZACJI

Skuteczna i właściwa komunikacja międzyludzka w organizacji jest ważna z dwóch powodów. Po pierwsze - jest to proces, za którego pośrednictwem realizuje się kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Po drugie - jest czynnością, której kierownicy poświęcają znaczną część swego czasu.

Proces komunikowania się umożliwia kierownikom wykonywanie ich obowiązków. Informacje dostarczane kierownikom są podstawą planowania. Organizowanie zmusza do komunikowania się z ludźmi w sprawie przydzielanych im zadań. Przewodzenie wymaga od kierowników porozumiewania się z podwładnymi do osiągania grupowych celów. Ustne, pisemne i w coraz większym stopniu elektroniczne komunikaty są istotną częścią kontroli.

Kierownicy mogą pełnić swoje kierownicze funkcje tylko przez komunikowanie się z innymi. Keith Davis uważa, iż komunikowanie się jest to *„proces przebiegu informacji i rozumienie jednej osoby przez inne"*. Przez informację można więc rozumieć określoną treść, dotyczącą zarówno faktów ekonomicznych, jak i organizacyjnych - przekazywaną między nadawcami, którymi mogą być źródła zewnętrzne (prasa, radio, TV) i wewnętrzne - do określonych odbiorców (społeczeństwa, załogi) w taki sposób (jasny, szybki), aby była ona zrozumiała, tzn. aby na jej podstawie można było podejmować decyzje pozwalające realizować indywidualne i społeczne cele.

Z konieczności więc w procesach zarządzania i kierowania znaczną część swego czasu kierownik poświęca czynnościom międzyludzkiego komunikowania się (bezpośrednie, telefoniczne, elektroniczne) z podwładnymi, kolegami kierownikami, przełożonymi i innymi ludźmi, także spoza organizacji.

Przypomnijmy, jak Henry Mintzberg formułował zadania kierownika w trzech typach ról. W każdej z nich komunikowanie się stanowiło podstawowy element:

1. *W rolach interpersonalnych* kierownik działa jako symbol i przywódca swojej jednostki organizacyjnej, porozumiewając się z podwładnymi, klientami, dostawcami i kolegami w organizacji. Mintzberg wskazuje, że kierownicy około 45 proc. ze swojego czasu przeznaczonego na kontaktowanie się z innymi poświęcają kolegom, około 45 proc. osobom spoza organizacji i tylko około 10 proc. przełożonym.

2. *W rolach informacyjnych* kierownicy poszukują informacji u kolegów, podwładnych i innych osób o wszystkim, co może dotyczyć ich zadań i obowiązków. W zamian dają im interesujące lub ważne dla nich informacje. Ponadto przekazują dostawcom, kolegom i odpowiednim grupom spoza organizacji informacje o swojej jednostce jako całości.

3. *W rolach decyzyjnych* kierownicy wprowadzają nowe projekty, zajmują się zakłóceniami oraz przydzielają zasoby członkom i działom swojej jednostki. Niektóre decyzje kierownicy podejmują samodzielnie, wykorzystując uzyskane informacje. Z kolei kierownicy przekazują swoje decyzje innym.

Czym zatem jest interpersonalne komunikowanie się?

W literaturze przedmiotu sformułowano aż 95 różnych definicji tego pojęcia. W praktyce jednak żadna z nich nie uzyskała powszechnej akceptacji. Spróbujmy zdefiniować *komunikowanie się* jako proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów.

Tak sformułowana definicja zwraca uwagę na trzy zasadnicze sprawy:

– komunikowanie się w tym znaczeniu, jakim się posługujemy, dotyczy *ludzi*, i wiąże się ze zrozumieniem występujących między nimi związków;

– komunikowanie polega na *dzieleniu się znaczeniami*, co wskazuje, że jeśli ludzie mają się porozumiewać, to muszą przyjąć definicje terminów, którymi się posługują; konieczne są więc ścisłe ustalenia terminologiczne;

– komunikowanie się jest *symboliczne*, a więc gesty, dźwięki, litery, liczby i słowa mogą jedynie przedstawiać pojęcia, które mają przekazywać lub stanowić ich przybliżenie.

W świetle tego najprostszy model komunikowania się to:

Nadawca – Komunikat – Odbiorca

Model ten wskazuje na trzy wyżej wymienione elementy. Jeśli zabraknie któregokolwiek z nich, komunikowanie nie może nastąpić. Na przykład możemy wysłać komunikat i jeśli nikt go nie słyszy ani nie odbiera, komunikowanie nie nastąpiło. Elementy przedstawionego modelu komunikowania się obejmują: nadawcę, kodowanie, komunikat, kanał, odbiorcę, dekodowanie, szum i sprzężenie zwrotne.

Nadawca (źródło) zapoczątkowuje proces komunikacji. W organizacji nadawcą jest osoba, która ma informację, potrzebę lub chęć i cel w przekazaniu jej innej osobie lub osobom. Na przykład kierownik ma potrzebę przekazania informacji o ważnym terminie realizacji określonej produkcji w celu motywowania wszystkich członków swojego działu. Bez powodu, celu lub chęci, nadawca nie ma potrzeby nadawania.

Kodowanie - to proces przekształcania przez nadawcę informacji w odpowiednie symbole lub gesty. A więc skoro celem kodowania jest porozumienie się, nadawca stara się zapewnić „wspólnotę" znaczeń z odbiorcą, wybierając symbole zazwyczaj w postaci słów i gestów, które w jego mniemaniu mają to samo znaczenie dla odbiorcy. Brak tej wspólnoty jest jedną z najpowszechniejszych przyczyn nieporozumień lub w ogóle braku komunikowania się (np. w Bułgarii i niektórych regionach Indii słowo „tak" wyraża się przez kręcenie głową w lewo i prawo, natomiast „nie" przez kiwnięcie w dół i w górę - odwrotnie niż w większości pozostałych krajów świata).

Komunikat jest fizyczną formą zakodowania informacji. Przyjmuje on każdą postać, którą może odczuć i zrozumieć jeden lub więcej zmysłów odbiorcy. Mowę można usłyszeć, słowo pisane przeczytać, gesty zobaczyć lub odczuć. Dotknięcie ręki wyraża komunikaty od pociechy do groźby. Podniesiona ręka może przekazać zupełnie inne treści, w zależności od liczby wyciągniętych palców lub otwarcia bądź zaciśnięcia dłoni.

Kanał jest środkiem przekazywania informacji przez jedną osobę drugiej (jak powietrze podczas wypowiadania słów, czy papier w przypadku listów). Często jest nieodłączny od komunikatu. Aby komunikacja była skuteczna i sprawna, kanał musi być odpowiedni do komunikatu. Chociaż kierownicy mają do dyspozycji duży wybór kanałów, nie zawsze korzystają z najskuteczniejszego. Wybór może zależeć od przyzwyczajenia lub osobistych upodobań. Ktoś może posłużyć się telefonem, bo nie lubi pisać; ktoś inny swoje notatki nadal pisze ręcznie, choć dużo sprawniejsza byłaby poczta elektroniczna. Obie metody mogą być odpowiednie w pewnych okolicznościach, kierownik powinien więc w każdej sytuacji podejmować indywidualne decyzje.

Odbiorcą jest osoba, której zmysły postrzegają komunikat nadawcy. Może występować duża liczba odbiorców - gdy notatka jest adresowana do wszystkich członków organizacji - lub jeden człowiek, gdy na przykład coś się omawia w cztery oczy z kolegą. Komunikat należy opracować z myślą o doświadczeniach odbiorcy.

Dekodowanie polega na interpretowaniu przez odbiorcę komunikatu i przetwarzaniu go w zrozumiałą sytuację. Odbywa się to w dwóch etapach: najpierw odbiorca musi otrzymać komunikat, a następnie go przetworzyć. Na dekodowanie wywiera wpływ jego doświadczenie, własna ocena użytych symboli i gestów, oczekiwania (ludzie słyszą to, co chcą usłyszeć) i wzajemność znaczeń z nadawcą. Ogólnie biorąc *im bardziej dekodowanie przez odbiorcę odpowiada zamierzonemu komunikatowi nadawcy, tym skuteczniejsza była komunikacja.*

Sprzężenie zwrotne jest odwróceniem procesu komunikowania się, w którym wyraża się reakcja na komunikat nadawcy. Ponieważ odbiorca staje się nadawcą, sprzężenie zwrotne obejmuje te same etapy, co pierwotne komunikowanie się. Sprzężenie zwrotne w organizacjach może przyjmować rozmaite formy, od bezpośredniego sprzężenia zwrotnego, jak proste, ustne potwierdzenie przyjęcia komunikatu, do sprzężenia pośredniego, wyrażającego się działaniami lub dokumentacją.

Komunikowanie się może być jednokierunkowe lub dwukierunkowe. *W jednokierunkowym komunikowaniu się* nadawca przekazuje komunikat, bez oczekiwania lub utrzymywania sprzężenia zwrotnego z odbiorcą. Przykładami jednokierunkowego komunikowania się są zazwyczaj ustalenia dotyczące zasad postępowania ogłaszane przez naczelne kierownictwo. *Dwukierunkowe komunikowanie się* występuje wtedy, gdy istnieje sprzężenie zwrotne z odbiorcą. Przekazanie propozycji podwładnemu i uzyskanie w zamian pytania lub kontrpropozycji jest przykładem dwukierunkowego komunikowania się. Na przykład Harold Leawitt i Ronald Mueller badali skuteczność jedno- i dwukierunkowego komunikowania się. W wyniku tych badań doszli do następujących wniosków (wskazując jednocześnie wady i zalety jednego i drugiego):

1. Jednokierunkowe komunikowanie się zabiera znacznie mniej czasu niż dwukierunkowe.

2. Dwukierunkowe komunikowanie się jest dokładniejsze niż jednokierunkowe. Sprzężenie zwrotne pozwala nadawcy na udoskonalenie komunikatu dla odbiorców tak, że staje się on dokładniejszy i precyzyjniejszy.

3. Odbiorcy są pewniejsi siebie i swoich sądów przy dwukierunkowym komunikowaniu się. Sam fakt, że pozwala się im zadawać pytania, przypuszczalnie zwiększa pewność siebie odbiorców. Ponadto mogą oni pytać i wyjaśniać ewentualne wątpliwości.

4. Nadawcy mogą łatwo uznać, że są atakowani przy stosowaniu dwukierunkowego komunikowania się, gdyż odbiorcy zwrócą uwagę na niejednoznaczności i błędy nadawcy.

5. Jednokierunkowe komunikowanie się, chociaż mniej dokładne, wydaje się bardziej uporządkowane niż dwukierunkowe, które często sprawia wrażenie nieuporządkowanego i wręcz chaotycznego.

Przeszkody w skutecznym komunikowaniu się

Każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą i odbiorcą jest przeszkodą w komunikowaniu się. Przeszkody takie są bardzo rozpowszechnione w życiu codziennym, a ich różnorodność jest nieograniczona.

Najczęstszym źródłem przeszkód są różnice w indywidualnej percepcji. Ludzie o odmiennej wiedzy i doświadczeniu często patrzą na to samo zjawisko z różnych punktów widzenia. Przypuśćmy, że nowy mistrz chwali pracownika przy linii montażowej za wydajność i wysoką jakość pracy. Mistrz rzeczywiście docenia wysiłki pracownika i jednocześnie chce zachęcić innych robotników do współzawodniczenia z nim. Pracownicy ci jednak mogą traktować to wyróżnienie jako skutek „podlizywania się szefowi" i mogą zareagować żartując z wyróżnionego lub przejawiając wobec niego otwartą wrogość.

Bez względu na to, z czego wynikają przeszkody w skutecznym komunikowaniu się, utrudniają one zrozumienie przez odbiorcę zamierzonego znaczenia komunikatu nadawcy. Jak wiemy z praktyki, kierownicy spędzają większość swojego czasu na komunikowaniu się, a dobry kierownik powinien dostrzec i zrozumieć przeszkody w porozumiewaniu się, mogące wystąpić w różnych sytuacjach - między kolegami, między podwładnym a przełożonym, między przełożonym a podwładnym, między pracownikiem a klientem. Rozumienie ogólnych cech przeszkód w komunikowaniu się pomoże kierownikom je usunąć i usprawnić komunikowanie się z innymi.

Jak już mówiliśmy, *szumem* jest każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie lub w inny sposób przeszkadza w komunikowaniu się. Komunikowanie się w znikomym stopniu następuje w warunkach całkowicie wolnych od szumu. Ludzie uczą się odrzucać wiele nieistotnych docierających do nich komunikatów. Niekiedy także odrzuca się ważne informacje. Na przykład osoba rozmawiająca w ruchliwym biurze przez telefon, może nie dosłyszeć komunikatu przekazywanego jej przez sekretarkę z drugiego końca pokoju.

L. Sayles i G.R. Strauss wskazywali na następujące bariery komunikacyjne, przedstawiając równocześnie techniki, które mogą służyć do ulepszenia komunikacji:

Bariery komunikacji	**Techniki ulepszania**
1. Odbiorca słyszy to, co chce usłyszeć	1. Sprzężenie zwrotne
2. Nadawcy i odbiorcy mają różne percepcje	2. Wielkość kanałów
3. Odbiorca ocenia źródło informacji	3. Komunikacja twarzą w twarz
4. Odbiorca ignoruje konfliktowe sytuacje	4. Wrażliwość odbiorców
5. Słowa znaczą różne rzeczy	5. Świadomość symbolicznych znaczeń
6. Słowa mają symboliczne znaczenia	6. Staranne uzgodnienia w czasie
7. Odbiorca zdezorganizowany (emocjonalnie rozstrojony)	7. Wzmacnianie zgodności słów z działaniem
	8. Prostota języka
	9. Wyeliminowanie zbędnej informacji (gadulstwa)

Ponieważ znajomość barier komunikacji i związanych z tym technik jej ulepszania stanowi niejako klucz do rozwiązania problemu komunikowania się, przełożymy te teoretyczne bariery - w ślad za McMurrym - na język konkretnych wypowiedzi pracowników. Zostały one sformułowane na podstawie wywiadów ze 105 pracownikami (przełożonymi i podwładnymi), przy czym dotyczą kontaktów zarówno w górę, jak i w dół.

A oto bariery komunikacyjne, które napotykamy w przedsiębiorstwie:

a) przy przepływie w górę:

– nieosiągalność - przełożony nie jest po prostu dostępny;

– przełożeni niechętnie zgadzają się na to, aby ich podwładni wiedzieli o nich coś, co oni sami uważają za uwłaczające dla nich;

– podwładni są skłonni mówić swoim przełożonym to, co wiedzą, że ci chcieliby usłyszeć;

– przełożeni niechętnie słuchają informacji drażliwych, takich, które są dla nich nieprzyjemne.

b) przy przepływie w dół:

– wiadomości nie są jasno (przejrzyście) sformułowane, lecz są pomieszane lub dwuznaczne (niejasne);

– szczeble środkowe w hierarchii organizacyjnej będą celowo zatrzymywały wiadomości od przełożonych, motywując to tym, że „to nie jest interes pracowników";

– wiadomość zostaje zniekształcona (fakty przekręcone) w czasie przekazywania jej od jednej osoby do drugiej;

– odbiorcy, do których są adresowane wiadomości, nie mogą ich zaakceptować, ponieważ wcielają wartości, z którymi są one w niezgodzie (mają odmienne zdania).

Analizę barier informacyjnych komplikuje jeszcze występowanie kierownictwa organizacji w podwójnej roli: nadawców (nadawanie informacji operacyjnych lub oddziaływanie na motywy pracowników) i odbiorców informacji (informacje o wykonaniu zadań czy postawach pracowników), co znacznie utrudnia określanie efektywności pracowników.

Pionowe i poziome komunikowanie się

Komunikacja pionowa obejmuje porozumiewanie się w górę i w dół, wzdłuż linii podporządkowania w organizacji. Komunikowanie w dół rozpoczyna się u naczelnego kierownictwa i przechodzi przez poszczególne szczeble do robotników i personelu niekierowniczego. Głównym celem komunikowania w dół jest doradzanie, informowanie, pouczanie i ocena podwładnych oraz zapewnianie in-

formacji o celach i zasadach postępowania organizacji. Natomiast główną funkcją komunikowania w górę jest informowanie wyższych szczebli o tym, co się dzieje na szczeblach niższych. Ten rodzaj komunikowania się obejmuje sprawozdania o postępie prac, propozycje, wyjaśnienia oraz prośby o pomoc lub decyzje.

Komunikaty w dół mogą być filtrowane, modyfikowane lub zatrzymywane na poszczególnych szczeblach, w miarę jak każdy kierownik ustala, co należy przekazać jego podwładnym. Podobnie komunikaty w górę bywają filtrowane, streszczane lub zmieniane przez kierowników pośrednich szczebli, którzy uważają za swój obowiązek ochronę wyższego kierownictwa przed nieistotnymi danymi, generowanymi na najniższych szczeblach. Ponadto kierownicy średnich szczebli mogą wstrzymywać informacje stawiające ich w niekorzystnym świetle w oczach przełożonych. Tak więc pionowe komunikowanie się jest przynajmniej w części niedokładne lub niekompletne.

Poziome - nieformalne komunikowanie się

Jest zazwyczaj związane z tokiem pracy w organizacji i występuje między: członkami grupy roboczej, różnymi grupami, członkami różnych działów oraz między linią a sztabem. Głównym celem poziomego komunikowania się jest stworzenie bezpośredniego kanału koordynacji organizacyjnej i rozwiązywania problemów. W ten sposób unika się znacznie powolniejszego kierowania komunikatów za pośrednictwem wspólnego przełożonego. Dodatkową korzyścią poziomego komunikowania się jest możliwość nawiązywania stosunków z kolegami, co jest ważnym czynnikiem zadowolenia pracowników.

W poziomym komunikowaniu się duża ilość informacji przepływa poza liniami podporządkowania. Dzieje się to często za wiedzą, zgodą i zachętą przełożonych, którzy rozumieją, że często zmniejsza to ich obciążenie, a także ogranicza niedokładności przy bezpośrednich kontaktach odpowiednich osób.

Innym typem komunikowania się nieformalnego w organizacjach, nie mającego 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 wykazują godny podziwu brak poszanowania pozycji czy autorytetu i łączą członków organizacji w dowolnych kombinacjach kierunków - pionowych, poziomych i skośnych.

Jak powiadał Keith Davis, sieć pogłosek oplata dystrybutory z wodą, korytarze, stołówki i wszystkie miejsca, gdzie ludzie gromadzą się w grupach. Nie należy mylić sieci pogłosek z urzędowymi informacjami, które kierownictwo chce przekazywać ustnie. Jednakże kiedy informacje przekazuje się w ten sposób,

istnieje małe prawdopodobieństwo, że w ścisłej postaci dotrą one do najniższego szczebla w organizacji. Z tego powodu kierownicy pragnący zapewnić, by pracownicy na najniższych szczeblach otrzymali pewne informacje, często przekazują je w formie pisemnej.

Oprócz funkcji towarzyskich i komunikacyjnych, mających charakter nieformalny, sieć pogłosek spełnia też kilka funkcji związanych z pracą. Na przykład, chociaż trudno sprawować precyzyjną kontrolę nad siecią pogłosek, funkcjonuje ona znacznie szybciej od formalnych kanałów komunikacji. Kierownicy korzystają z niej do rozpowszechniania informacji w postaci zamierzonych „przecieków" lub odpowiednio adresowanych wiadomości „tylko między nami".

Komunikowanie się w warunkach zaawansowanej techniki informatycznej

Wzrost zastosowania komputerów radykalnie zmienił wiele aspektów działalności organizacyjnej. Innowacje w rodzaju elektronicznej poczty, tele- i wideokonferencji nie są jeszcze powszechne we wszystkich biurach, ale wydaje się, że techniki oparte na komputeryzacji będą wkrótce rutynowo wykorzystywane do komunikacji wewnątrz organizacji i między nimi.

W coraz większym stopniu komputery są używane nie tylko do zbierania, przechowywania i przetwarzania danych, ale także jako centra komunikacyjne do rozpowszechniania danych liczbowych i tekstów informacyjnych w całej organizacji. W przemyśle liczne organizacje przystąpiły do udostępniania prognoz ekonomicznych, informacji o konkurencji, o różnych rodzajach rynku i innych danych. Kierownicy obecnie mają dostęp do olbrzymich ilości informacji pochodzących z tysięcy źródeł na całym świecie. Zastosowanie *poczty elektronicznej* ułatwiło ludziom zajmującym się tym samym przedmiotem na różnych krańcach kraju porozumiewanie się ze sobą. *Wideokonferencje* pozwalają ludziom oddalonym od siebie o kilometry (albo o kontynenty) na utrzymywanie kontaktu wizualnego.

Jedną z konsekwencji rewolucji komputerowej w komunikacji jest zmiana formy, treści, wielkości i częstotliwości komunikatów. Wywiera to silny wpływ na sposoby porozumiewania się poszczególnych osób i działów. Pracownicy korzystający z łatwych do stosowania komputerów mogą wykonywać swoje zadania bez większej pomocy i spędzają mniej czasu na bezpośrednim komunikowaniu się z innymi.

Osiągnięcia te mają ważne następstwa z punktu widzenia kierowników: jeśli pracownicy przy komputerach są nadmiernie izolowani, organizacja może utracić znaczne korzyści, jak szkolenie i dzielenie się wiedzą, których źródłem są nieformalne kontakty towarzyskie w pracy. Należy zatem podejmować szczególne wysiłki dla zachęcania pracujących przy komputerach do kontaktowania się z

innymi. Można tego dokonać między innymi przez wprowadzenie częstszych przerw w pracy oraz przez takie zaprojektowanie i zorganizowanie pracy, aby pracownicy nie spędzali całego dnia przy końcówkach swoich komputerów i byli zmuszeni do współpracy w grupach.

Na zakończenie podkreślmy jeszcze wpływ emocji na procesy komunikowania się. Wszystkie reakcje emocjonalne - gniew, miłość, odruchy obronne, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie - wpływają na zrozumienie przez nas cudzych komunikatów i na to, jak nasze komunikaty oddziałują na innych. Jeśli na przykład czujemy się zagrożeni utratą władzy lub prestiżu, możemy utracić zdolność oceny treści otrzymywanych komunikatów i reagować na nie obronnie lub agresywnie. Najlepiej jest nauczyć się przyjmować emocje jako część procesu komunikowania się i starać się je zrozumieć, gdy wywołują problemy. Jeśli mamy do czynienia z podwładnym, który zachowuje się agresywnie, próbujmy się wczuć w jego położenie. Starajmy się doprowadzić do tego, by mówił o tym, co go niepokoi i uważnie wsłuchujmy się w to, co mówi. Gdy zrozumiemy jego reakcje możemy poprawić sytuację przez modyfikację własnego postępowania.

Inaczej podwładni spotykający się z emocjonalną lub wrogą reakcją za każdym razem, gdy mają problem lub popełniają błąd, mogą zniekształcać komunikaty lub w ogóle unikać komunikowania się.

Warto także podkreślić, iż zależność komunikowania się w organizacji zwraca uwagę na wpływ struktury organizacyjnej na ten proces. Czynniki sytuacyjne bowiem należy rozumieć jako „położenie", „pozycja" jednej osoby względem innych w grupie, organizacji, jej miejsce w hierarchii organizacyjnej. Jest to związane z zachowaniami innych członków w organizacji wobec członka posiadającego informacje oraz stopniem jego samozadowolenia. Jak wykazał to eksperyment Leavitta, osoby lepiej poinformowane są uważane za przywódców i z tego powodu wykazują zadowolenie. Informacja może więc dawać nie tylko zadowolenie, ale i władzę. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania twierdzi wręcz, że „informacja to władza".

9.1. Systemy informacyjne w organizacji

Wszystkie kierownicze funkcje - planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrola - są potrzebne do skutecznego funkcjonowania organizacji. Systemy dostarczania kierownikom informacji mają szczególne znaczenie, zwłaszcza dla wspierania funkcji planowania i kontroli. Jedynie kierownicy dysponujący dokładnymi i aktualnymi informacjami mogą sprawdzać postęp w realizacji celów i przekształcać plany w rzeczywistość.

System informacyjny jest pojęciem, które od czasów Shannona i Weavera bardzo szybko zrobiło karierę i obecnie jest powszechnie stosowane. Jednak mimo, iż nikt nie ma wątpliwości, że stanowi on pewien układ współzależnych elementów, nie ma wśród badaczy zgodności co do tego, jakie elementy winny tu być wyszczególnione. Najczęściej przedstawia się więc klasyczny schemat Shannona lub modyfikując go, tylko zmienia się nazwy jego elementów.

Na podstawie „klasycznych" i zmodyfikowanych schematów systemu informacji wyodrębnić więc należy następujące jego składniki: nadawcy informacji oraz związane z nimi środki informacji, odbiorcy informacji, treść informacji i sposoby jej komunikowania, które z kolei dzielą się na cechy informacji oraz cele informacji. Zakładamy przy tym, że kanały informacji zależą zarówno od „odległości" nadawców i odbiorców informacji, jak i treści przekazywanej informacji. Te dwa elementy decydują o tym, jaka będzie informacja, czyli o jej cechach.

Cel informacji zależy od nadawców informacji, ale na jego zrozumienie przez odbiorców wpływają także kanały informacji, a więc pośrednio cechy informacji. Rozumienie to jest przy tym równoznaczne z działaniem zgodnym z intencją nadającego.

Takie podejście wymaga patrzenia na komunikowanie się jako na przekazywanie pewnych uczuć, idei i treści przez jednostki albo grupy do innych jednostek lub grup i potrzeb wywoływania odpowiedzi na te przekazy. Znaczy to, że wiadomość musi być w pełni zrozumiała we wszystkich swoich implikacjach i jako potwierdzenie tego nadawca musi na nią otrzymać odpowiedź.

W szczegółowych rozważaniach nad omawianymi dotychczas pojęciami wszędzie przewija się myśl, że komunikowanie - najogólniej biorąc - to „wywoływanie odpowiedzi", czyli coś, co jest związane ze specyficznie ludzkimi zachowaniami komunikacyjnymi. Komunikowanie traktuje się więc jako „coś unikalnego i specyficznego dla istot ludzkich.

Komputerowe systemy informacji i wspomagania decyzji mają ogromne znaczenie w procesie kierowania co najmniej z dwóch powodów: po pierwsze - systemy te szybko stają się nieodzowne w planowaniu i kontroli, po drugie - systemy informacji i wspomaganie decyzji w organizacjach ulegają zasadniczym zmianom w wyniku gwałtownego rozwoju możliwości i zastosowań komputerów.

Początkowo komputery stosowano głównie do przetwarzania danych na potrzeby kilku funkcji organizacyjnych, zazwyczaj księgowości i fakturowania. Ze względu na specjalistyczne umiejętności potrzebne do obsługi kosztownych, złożonych i niekiedy „kapryśnych" urządzeń, komputery lokalizowano w działach przetwarzania danych. W miarę zwiększania się szybkości i łatwości przetwarza-

nia danych skomputeryzowano dalsze dziedziny. Aby radzić sobie z tymi nowymi zadaniami działy przetwarzania danych opracowały znormalizowane sprawozdania na potrzeby kierowników operacyjnych. Sprawozdania te stały się ważną częścią systemów informowania kierownictwa w wielu organizacjach.

Komputerowe systemy informacyjne stwarzają kierownikom coraz większe możliwości doskonalenia kontroli. Coraz powszechniejsze zastosowanie mikrokomputerów pozwala kierownikom na tworzenie własnych baz danych, bez konieczności oczekiwania na sprawozdania i informacje ze strony wyspecjalizowanych służb informacyjnych. Aby jednak lepiej zrozumieć komputerowe systemy informacji, należałoby rozpocząć od przedstawienia choć kilku typowych definicji dla cybernetyki i teorii informacji. Informacją w takim ujęciu według J. Mullera jest *„każdy czynnik organizacyjny (niematerialny), który może być wykorzystany do bardziej sprawnego lub bardziej celowego działania (przez ludzi, organizmy żywe lub maszyny)"*. Podobną definicję można znaleźć także w „Wielkiej encyklopedii powszechnej" PWN.

Do klasycznych zaś prac, w których została przedstawiona definicja informacji w ujęciu cybernetycznym, należy praca twórcy cybernetyki - Norberta Wienera. Wychodząc z założenia, iż „społeczeństwo ludzkie można zrozumieć jedynie poprzez studiowanie informacji oraz związanych z nimi sposobów porozumiewania się", Wiener następująco ujmuje interesujące nas zagadnienie: *„informacją nazywamy treść zaczerpniętą ze świata zewnętrznego w procesie naszego dostosowywania się do niego i przystosowania się do niego naszych zmysłów". [...] „rozkazy, za pomocą których kierujemy naszym środowiskiem, są pewnego rodzaju informacjami udzielanymi temu środowisku"*. Rozkazy te, jak wszelki rodzaj informacji, podlegają dezorganizacji w czasie ich przekazywania. Dochodzą one do celu zwykle w postaci mniej składnej niż były wysłane. Przy kierowaniu i komunikowaniu się musimy stale zwalczać wykazaną przez Gibbsa „skłonność entropii do zwiększania się, czyli skłonność natury do psucia tego, co zorganizowane, i do psucia tego, co posiada jakiś sens".

Inaczej wygląda sprawa u N. Abramsona, który przy okazji interpretowania tytułu książki twórcy teorii informacji C.E. Shanona *Matematyczna teoria telekomunikacji*, wyjaśnia, że teoria ta zawierała „raczej przekazywanie przenoszących informację sygnałów, nie zaś informacji jako takiej. Dotyczyła ona raczej telekomunikacji i jej środków niż trudno uchwytnego rezultatu końcowego telekomunikacji, jakim jest informacja".

Na nieprecyzyjność definicji pojęcia informacji w ujęciu cybernetycznym zwracali uwagę liczni autorzy zajmujący się tym problemem, m.in. polscy - J. Gościński i E. Terebucka. Na ten temat napisano m.in., że „w literaturze cyberne-

tycznej brak jest zwięzłej i dostatecznie precyzyjnej definicji informacji - jest to swoistym paradoksem w odniesieniu do nauki, zajmującej się głównie informacją - a wielu cybernetyków wręcz unika definicji tego pojęcia. Ich definicja warta jest przytoczenia, gdyż zawiera ona pewne podsumowanie elementów zawartych w innych cybernetycznych ujęciach informacji oraz wyraźnie określa jej cel. Brzmi ona następująco: „z punktu widzenia cybernetyki informacją nazywamy pewną treść, będącą opisem, nakazem, zakazem, poleceniem lub zaleceniem, przekazywaną w różnych postaciach (słowa, litery, liczby wykresu, obrazu, dźwięku itp.), jak też transformowaną wg określonych potrzeb przez nadawcę, którym może być dowolna osoba lub rzecz, do odbiorcy, którym także może być dowolna osoba lub rzecz, w celu uzyskania podstawy do sterowania, czyli sprecyzowania konkretnego zamierzenia, zdążającego w kierunku realizacji ustalonego działania". Znajduje się w niej także określenie, w jakich postaciach może występować treść rozumiana jako informacja. Ponieważ postacie te: słowa, litery. dźwięki itp. są nazywane w innych źródłach wiadomościami, można przyjąć, że wiadomość jest pewną postacią informacji. Równocześnie jednak w literaturze zajmującej się problemami informacji i komunikacji za wiadomość uważa się „zespół odpowiednich znaków tej samej natury, ułożonych według ścisłych reguł i stosowanych dla ważności wyrażania jakiejś rzeczy". Podobnie można by analizować pozostałe wiadomości, pamiętając jednak o tym, że aby były one zrozumiałe dla nadawcy i odbiorcy, muszą się oni porozumiewać uzgodnionym kodem (symbolami).

W ten sposób wracamy znów do definicji komunikowania się, które będzie polegało na przekazywaniu wiadomości (informacji) między nadawcą i odbiorcą, a więc będzie rozpatrywane od strony interakcji ludzkiej (między dwiema osobami lub w grupie).

W aspekcie psychologicznym przy definiowaniu informacji na plan pierwszy wysuwają się pewne zachowania komunikacyjne nadawców i odbiorców, które zmierzają do wyrównania informacji. Ta znów jest tutaj rozumiana jako „coś, co osiągamy przez czytanie, słuchanie lub obserwowanie otaczającego nas świata. Zdanie lub obserwacja informują nas tylko wtedy, gdy mówią coś, o czym dotychczas nie wiedzieliśmy [...] lub wiemy coś niezbyt dokładnie, a więc informacja może być definiowana jako coś, co usuwa lub zmniejsza niepewność".

Newcomb wyjaśniał, iż „redukowanie niepewności" należy rozumieć jako „ograniczenie alternatywnych możliwości" oraz komentował, że „im więcej alternatywnych możliwości wiadomość eliminuje, tym większą zawiera ilość informacji". Wydaje się, że ta definicja informacji określa raczej cel (zmniejszenie, redukcja niepewności), niż wyjaśnia, co można rozumieć przez „coś", pod które

cybernetycy podstawiają „pewną treść", „każdy czynnik niematerialny" lub „każdy sygnał". Ważne jest przy tym rozróżnienie, że informacja może reprezentować bądź operację - akcję informowania - bądź też pewną zawartość, czyli dane, które przekazuje. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku decydujący wpływ na realizację celów organizacji ma rozumienie przekazywanych informacji.

Przytoczone dotychczas definicje informacji zawierały w sobie ujęcia, które są specyficzne bądź dla określonych dyscyplin naukowych, bądź prezentujących je autorów. I tak możemy wyodrębnić: ujęcie jakościowe - charakterystyczne dla psychologii i socjologii - oraz ujęcie ilościowe - charakterystyczne dla cybernetyki.

Jak z powyższego przeglądu definicji wynika, precyzyjne sformułowanie systemów informowania kierownictwa jest niełatwe, właśnie ze względu na ogromną ilość bardzo zróżnicowanych definicji informacji i komunikowania się. Sądzimy, że w tym „szumie definicyjnym" celowe będzie podjęcie próby zdefiniowania systemów informowania kierownictwa jako „sformalizowaną metodę udostępniania kierownictwu dokładnej i aktualnej informacji, ułatwiającej podejmowanie decyzji i umożliwiającej skuteczne wykonywanie planistycznych, kontrolnych i operacyjnych funkcji organizacji". Definiowany system dostarcza informacji o przeszłości, teraźniejszości, przewidywanej przyszłości oraz o istotnych zdarzeniach wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Trzeba tu rozważyć czy użycie w naszej definicji określenia „sformalizowana" nie ma na celu podważenia znaczenia nieformalnej sieci komunikacyjnej w mechanizmach kontrolnych organizacji. W istocie kierownicy często wykrywają problemy, *zanim* zostaną one ujawnione w formalnych sprawozdaniach kontrolnych, gdyż korzystają z sieci najróżnorodniejszych pogłosek. Umiejętność utrzymywania przez kierowników skutecznych nieformalnych kanałów komunikacji, wyczuwania implikacji informacji przekazywanych tymi kanałami oraz oceny, decydowania i podejmowania szybkich działań na podstawie takich informacji, ogromnie rozszerza użyteczność systemu informowania kierownictwa.

Przed rozpowszechnieniem się zastosowania komputerów kierownicy nie mogli skutecznie korzystać z dużych ilości cennych informacji o działalności organizacji. Informacja albo docierała do kierowników zbyt późno, albo zbyt dużo kosztowało zbieranie jej w postaci użytecznej. Dzisiaj kierownicy mają do dyspozycji duży zestaw narzędzi do przetwarzania danych i informacji. Zamiast kilku instrumentów kontroli finansowej, mogą korzystać z komputerowych systemów informacyjnych do kontrolowania działalności we wszystkich dziedzinach ich organizacji. Przy dowolnej liczbie miar efektywności informacja dostarczana przez takie systemy ułatwia kierownikom porównywanie norm z rzeczywistymi wynikami, wykrywanie odchyleń i podejmowanie działań korygujących, zanim będzie za późno na wprowadzanie zmian.

Zastosowanie komputerowych systemów informacyjnych radykalnie zmieniło kontrolę sprawowaną przez kierowników w wielu organizacjach. W dużych organizacjach złożone systemy elektronicznego przetwarzania danych kontrolują całe przedsięwzięcia i zbiory operacji. Nierzadko można stwierdzić, że komputery zastąpiły rachmistrzów, a księgowi i rewidenci pełnią rozszerzone funkcje kierownicze, jak nigdy w przeszłości.

Współcześni kierownicy powinni swobodnie i sprawnie posługiwać się komputerami, gdyż coraz bardziej narasta uzależnienie od nich. Aby jednak kierownicy mieli pewność, że otrzymywana przez nich informacja komputerowa jest dokładna i nadająca się do wykorzystania, powinni rozumieć procesy, za których pomocą *dane* są wprowadzane do komputerów, analizowane i prezentowane. W większości przypadków jednak nie jest im potrzebna nauka oprogramowania komputerów. Kierownicy powinni raczej rozumieć, jak funkcjonują skomputeryzowane systemy informacyjne; jak się je opracowuje; jakie są ich zastosowania, możliwości, ograniczenia i koszty; w jaki sposób wykorzystuje się takie systemy informacyjne. Nie jest to trudne. Jak wykazała jedna z ankiet w USA, firmom łatwiej było nauczyć absolwentów szkół zarządzania podstawowych wiadomości o komputerach, niż przekazać absolwentom informatyki podstawową wiedzę o zarządzaniu.

Przy projektowaniu lub doskonaleniu systemu informowania kierownictwa należy brać pod uwagę to, czy korzyści płynące z proponowanego systemu uzasadniają jego koszt. Zadaniem systemu informowania kierownictwa jest dostarczanie kierownikom właściwych informacji we właściwym czasie. Jednak jeśli potencjalne oszczędności uzyskane dzięki informacjom są mniejsze od kosztów systemu informacyjnego, to system ten jest nieefektywny pod względem kosztów.

Robert H. Gregory i Richard L. Van Horn uważają, że wartość informacji zależy od czterech czynników: jakości, aktualności, ilości oraz powiązania z zadaniami możliwymi do podjęcia przez kierownictwo.

Jakość informacji. Oceniając jakość informacji kierownicy powinni porównywać podane fakty z rzeczywistością. Im informacja jest dokładniejsza, tym wyższa jej jakość i tym pewniej kierownicy mogą na niej polegać przy podejmowaniu decyzji. Jednak koszt uzyskania informacji rośnie wraz z jej jakością. Jeśli wyższa jakość informacji nie poprawia znacznie możliwości decyzyjnych kierownika, to nie warto ponosić na nią dodatkowych nakładów.

Aktualność informacji. Jak już wspomnieliśmy, działania korygujące należy podejmować, zanim wystąpi znaczne odchylenie od planu lub normy. Informacja musi być zatem dostarczana przez system informacyjny w czasie umożliwiającym podjęcie działania. Aktualność informacji zależy jednak od sytuacji. Na przykład

informacja dla naczelnego kierownictwa wykazująca postęp w realizacji długofalowych celów może być uznana za aktualną, jeśli będzie napływać w odstępach kwartalnych. Natomiast kierownicy średnich i niższych szczebli, odpowiedzialni za bieżące operacje, powinni częściej otrzymywać informacje kontrolne. Na przykład kierownikowi warsztatu są potrzebne codzienne sprawozdania o przestojach maszyn, jeśli ma minimalizować opóźnienia produkcji. Kierownicy kontroli jakości muszą otrzymywać dzienne lub tygodniowe sprawozdania o zwrotach od odbiorców. Informacja taka docierająca raz na miesiąc czy raz na kwartał stanowiłaby przebrzmiałą historię i nie miałaby żadnej wartości.

Ilość informacji. Kierownicy nie mogą na czas podejmować dokładnych decyzji, bez dostatecznych informacji. Jednakże są oni często zasypywani nieistotnymi i bezużytecznymi informacjami. Jeśli dostają ich więcej niż są w stanie skutecznie wykorzystać, to mogą przeoczyć informacje o ważnych problemach.

Związek informacji z zadaniami. Informacje otrzymywane przez kierowników powinny być powiązane z ich obowiązkami i zadaniami. Kierownik kadr nie musi znać poziomu zapasów, a kierownik odpowiedzialny za zapasy nie musi znać stanu pracowników sztabowych zatrudnionych w innych działach.

Przy określaniu, jaka informacja jest potrzebna danemu kierownikowi, dobrze jest rozróżniać: *dane, informacje, informacje kierownicze.*

Dane są to surowe, nie poddane analizie fakty, liczby i zdarzenia, z których można opracować informacje. *Informacje* są to przeanalizowane lub przetworzone dane, które powiadamiają odbiorcę o sytuacji. *Informacje kierownicze* dotyczą kierunków działania; ze względu na to, że są dokładne, aktualne i powiązane z zadaniami, a także wskazują na główne cechy danej sytuacji, kierownicy mogą na ich podstawie ustalić, jak muszą w takiej sytuacji postąpić.

Na potrzeby kontroli operacyjnej kierowników liniowych system informowania kierownictwa (SIK) musi dostarczać codziennie lub co tydzień bardzo dokładne i szczegółowe informacje. Kierownik produkcji chce wiedzieć, czy straty materiałowe nie są nadmierne, czy koszty nie zostały przekroczone, albo czy nie upłynął czas maszynowy przeznaczony na określone zadanie.

Natomiast kierowników średniego szczebla interesują, w trosce o bieżącą i przyszłą efektywność ich jednostek, istotne informacje dotyczące tych jednostek na przykład o kłopotach z dostawcami, o nagłym spadku sprzedaży czy wzroście popytu na określoną grupę wyrobów. Rodzaje informacji potrzebnych kierownikom średniego szczebla mieszczą się gdzieś pomiędzy skrajnościami wymaganymi przez kierowników pierwszej linii i naczelnym kierownictwem.

Jeśli zaś chodzi o kierowników naczelnego szczebla, to SIK musi dostarczać informacje do planowania strategicznego i kontroli kierowniczej. Przy planowa-

niu strategicznym podstawowe znaczenie nabierają zewnętrzne źródła informacji. Naczelni kierownicy z reguły troszczą się o ogólną efektywność finansową ich organizacji. Potrzebna jest im zatem kwartalna informacja o wielkości sprzedaży i zysku oraz o efektywności konkurencji. Sprawozdania kontroli wewnętrznej docierają do naczelnego kierownictwa w odstępach miesięcznych, kwartalnych, a czasem nawet rocznych. Takie powolne tempo jest możliwe dlatego, że kierownictwo tego szczebla nie zajmuje się bieżącą, codzienną kontrolą operacyjną, lecz bardziej długofalowymi problemami, planami i efektywnością. I tak np. *mistrzowie* otrzymują codziennie informacje o bezpośredniej robociźnie, zużyciu materiałów, odpadach, liczbie wyrobów i przestojach maszyn; *kierownicy oddziałów i wydziałów* - tygodniowe zestawienia kosztów i sprawozdania o kosztach wyrobów; *kierownicy zakładów* - tygodniowe i miesięczne zestawienia oraz analizy finansowe, analizy ważniejszych kosztów i sumaryczne sprawozdania o kosztach wyrobów; *dyrektorzy filii* - miesięczne zestawienia poszczególnych zakładów, sprawozdania z wykonania planów finansowych, zestawienia kosztów produkcji i kosztów z poszczególnych zakładów; wreszcie *naczelne kierownictwo* - ogólne zestawienia finansowe miesięczne i kwartalne, analizy finansowe oraz syntetyczne porównania efektywności poszczególnych filii.

Zastosowanie komputerów do rozwiązywania wielu problemów gwałtownie wzrasta, mimo wielu problemów z wdrożeniem skomputeryzowanego systemu informowania kierowników. Kierownicy powinni zapoznawać się z systemami informowania, a także technicznymi problemami ich projektowania i wdrażania.

Coraz przydatniejsze w pracy kierowników stają się także systemy wspomagania decyzji (SWD) oraz systemy eksperckie (SE). Podobnie jak systemy informowania kierowników umożliwiają one kierownikom uzyskiwanie wyselekcjonowanej, skondensowanej i przeanalizowanej informacji.

System wspomagania decyzji jest *interaktywnym systemem komputerowym, do którego mają ułatwiony dostęp i którym mogą sterować specjaliści nie informatycy, posługując się nim w pełnieniu funkcji planistycznych i decyzyjnych.* Systemy te mogą się różnić pod względem dostępu do danych i funkcji modelowania. Jednakże wszystkie one udostępniają użytkownikowi dane do podejmowania decyzji. Te zastosowania decyzyjne umożliwiają kierownikom symulowanie problemów za pomocą formalnych modeli matematycznych i wypróbowywanie wyników rozmaitych wariantów dla dojścia do możliwie najlepszych decyzji.

Chociaż obecnie systemy wspomagania decyzji są coraz powszechniej stosowane, w niedalekiej przyszłości ich miejsce mogą zająć systemy eksperckie (SE), jako doskonalsze narzędzia podejmowania decyzji i kontroli w organizacjach. Systemy eksperckie nazywa się także *systemami bazującymi na wiedzy*,

gdyż tworzy się je na podstawie znanych faktów i reakcji na sytuacje; można je też nazwać *sztuczną inteligencją* (SI). Nie ma dotychczas pełnej zgodności co do terminologii tej nowej technologii, stąd w naszych rozważaniach będziemy się posługiwać określeniem *systemy eksperckie*, dla odróżnienia ich od sztucznej inteligencji, systemy eksperckie bowiem trafniej można uważać za jedno z zastosowań sztucznej inteligencji.

Pierwsze wdrożenia systemów eksperckich nastąpiły na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w USA. Na początku niektóre zastosowania służyły do diagnozy i terapii medycznej oraz poszukiwań geologicznych. Firma Schlumberg Ltd. opracowała jedno z pierwszych gospodarczych zastosowań SE. System ten ocenia potencjalne pokłady ropy naftowej na podstawie znacznie większej ilości danych od tych, które eksperci byliby w stanie zinterpretować w rozsądnym czasie.

Systemy eksperckie są obecnie stosowane - i nadal będą stosowane - co najmniej do czterech obszernych kategorii informacyjnych zadań kierownictwa:

1. ***Podziału zasobów.*** SE znajdują zastosowanie do takich zadań, jak zarządzanie portfelem akcji oraz sporządzanie planów kapitałowych.

2. ***Diagnozowania problemów.*** Za pomocą tych systemów można sprawdzać sprawozdania finansowe, wykazy należności i inne rodzaje sprawozdań dla wykrycia ewentualnych problemów, rozbieżności i niezgodności.

3. ***Programowania i przydzielania zadań.*** SE można wykorzystywać do programowania pracy biurowej, a także do przydzielania zadań pracownikom.

4. ***Zarządzania informacjami.*** SE służą do zarządzania źródłami informacji zawartymi w zbiorach danych i wytwarzanymi przez modelowanie decyzji.

Można za Robertem W. Blanningiem wyróżnić pięć cech podejmowania decyzji przez kierowników, które mogą wywierać wpływ na projektowanie, wdrażanie, akceptację i wykorzystanie systemów eksperckich.

1. Większość problemów kierowniczych jest nieustrukturyzowana.
2. Czas i uwaga kierownika są ograniczone.
3. Kierownicy często mają różne style rozwiązywania problemów.
4. Kierownicy często pracują w grupach zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny.
5. Wielu kierowników już obecnie ma dostęp do palety skomputeryzowanych narzędzi.

Cechy te pozwalają dostrzec, że przekazanie wiedzy kierowniczej systemowi eksperckiemu jest zadaniem niełatwym: wiele problemów ma charakter otwarty i nieustrukturyzowany, a kierownicy rozwiązują je w bardzo różny sposób. Staranna zaś ocena systemów eksperckich, porównująca ich wyniki z wynikami rozwiązywania problemów przez ludzi, określa dokładność i jasność prezentacji systemu.

Warto też wskazać, jak dwaj amerykańscy teoretycy Horold J. Leavit i Thomas L. Whisler w roku 1958 oceniając skutki rodzącej się wówczas rewolucji komputerowej widzieli jej aktualne zastosowanie w procesie zarządzania informacją i na tym tle przedstawili swoje przewidywania na lata osiemdziesiąte. Uważali oni wówczas, iż rewolucja w tym, co nazwali *technologią informacji*, wywrze znacznie większy wpływ na środki i najwyższy szczebel kierownictwa oraz na strukturę i zachowania organizacji niż się to okazało w rzeczywistości.

Wprawdzie lata osiemdziesiąte, a szczególnie dziewięćdziesiąte, przyniosły znaczny wzrost zastosowań sztucznej inteligencji w gospodarce, to jednak były one mniejsze niż przewidywali ci uczeni. Jak już wspomniano, amerykańskie organizacje wkładają wiele wysiłku i zasobów w rozwijanie sztucznej inteligencji do celów systemów eksperckich oraz do innych zastosowań. Japończycy także poświęcają wiele uwagi sztucznej inteligencji w swoich zamierzeniach komputerowych piątej generacji. Oczekują, że jakościowa przewaga w technologii komputerowej da się przełożyć na jeszcze większą przewagę gospodarczą kraju, i że w wyniku tych prac szybko powstaną nowe systemy eksperckie, chociaż jeszcze przez jakiś czas będą one bardzo kosztowne.

Wyraźnie widać, że wpływ skomputeryzowanych systemów informacyjnych na kierownictwo i organizacje nie odpowiada ściśle przewidywaniom Leavitta i Whislera. Zmiany spowodowane rewolucją komputerową w ostatnich trzydziestu latach nie były ani tak powszechne, ani tak radykalne, jak to sobie wyobrażali. Głównym skutkiem komputeryzacji była możliwość przetwarzania (i tworzenia) przez organizacje dokumentów z coraz większą dokładnością i szybkością; wpływ komputeryzacji na role kierowników i struktury organizacji był niewielki. Podział kierowników średniego szczebla na odgrywających role „funkcyjne" i „programistyczne" po prostu nie nastąpił.

Paul Attewell i James Rule przytaczają dowody na to, że komputeryzacja może prowadzić do zwiększenia liczby szczebli kierownictwa. Stwierdzili też, że dostęp do informacji może wzmocnić pozycje podwładnych.

Nie doszło także do powstania elitarnego, utrzymującego dystans, naczelnego kierownictwa. Stopień wykorzystania przez naczelnych kierowników skomputeryzowanej informacji i samych komputerów różni się w różnych organizacjach i jest przedmiotem sporów między poszczególnymi autorami w dziedzinie zarządzania. Naczelne zaś kierownictwo nie we wszystkich przypadkach sprawuje kontrolę nad procesami komputeryzacji w organizacji.

W ten sposób kierownicy średniego szczebla sami określają swoje potrzeby informacyjne i systemy, bez narzucania im takich systemów przez górę. Jednocześnie zmieniają się działy systemów informacji w organizacjach. Wiele z nich

rozważa połączenie w jednym dziale funkcji automatyzacji biurowej, przetwarzania danych i przekazywania informacji. Przyszłość pokaże, jakie skutki przyniosą te zmiany.

Zastosowanie informatyki do systemów informowania kierownictwa i wspomagania decyzji z pewnością wywarło wpływ na sposób wykonywania zadań przez kierowników oraz na zachowania organizacji. Powszechne zastosowanie systemów eksperckich niewątpliwie przyniesie dalsze zmiany w tym zakresie. Nie jest zatem przesadne stwierdzenie, że gwałtownie przechodzimy od społeczeństwa przemysłowego do informatycznego. W możliwej do przewidzenia przyszłości kierownicy muszą na bieżąco orientować się, a także przewidywać dalszy postęp i zastosowania wynikające z trwającej rewolucji komputerowej. Ponadto kierownicy powinni oceniać nowe osiągnięcia i określać ich skutki dla własnych organizacji, gdyż dalsze zwiększanie możliwości komputerów i dalszy rozwój sztucznej inteligencji mogą wywołać poważniejsze przesunięcia w sposobach pracy kierowników i funkcjonowania organizacji. Podkreślić w końcu należy, iż efektywne planowanie, podejmowanie decyzji i kontrola opierają się na skutecznym zarządzaniu informacją.

10. KONFLIKTY W ORGANIZACJI

Istota konfliktu jest od dawna przedmiotem wielu nieporozumień, przede wszystkim ze względu na ogromną ilość rozmaitych definicji i pojęć tego terminu. Warto na początek zdefiniować konflikt w sposób „tradycyjny", umożliwiający rozważenie tylko jego destruktywnych, czyli dysfunkcjonalnych, aspektów.

Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń.

Definicja ta jest rozmyślnie ogólna. Nie określa nasilenia sporu, tego, jak poszczególne strony chcą wygrać, jak się kieruje konfliktem ani jaki jest jego wynik. W każdym przypadku od tych czynników zależy czy konflikt jest funkcjonalny, czy dysfunkcjonalny dla organizacji, i w jakim stopniu.

Jedną z wielu trudności semantycznych związanych z konfliktem w organizacji jest rozróżnienie między konfliktem i współzawodnictwem. Możemy rozpoznać te pojęcia według tego, czy jedna strona może przeszkodzić drugiej w osiągnięciu jej celów.

Współzawodnictwo występuje wtedy, gdy cele stron nie dadzą się pogodzić, ale strony nie mogą sobie wzajemnie przeszkadzać. Na przykład dwa zespoły produkcyjne współzawodniczą o to, który pierwszy wykona planowaną ilość (z oczywistych względów obydwa nie mogą być pierwsze). Jeśli nie ma możliwości przeszkadzania w osiągnięciu celu przez drugi zespół, istnieje sytuacja współzawodniczenia; jeśli jednak jest taka możliwość i wykorzystuje się ją, mamy do czynienia z konfliktem.

Współpraca występuje wtedy, gdy dwie strony (lub więcej) pracują razem dla osiągnięcia wspólnych celów. Konflikt i współpraca mogą współistnieć. Przeciwieństwem współpracy jest nie konflikt, lecz brak współpracy. Kiedy więc mówimy o kierowaniu konfliktem, oznacza to, że kierownicy powinni szukać różnych sposobów jego zrównoważenia i współpracy.

Należy podkreślić, że w ciągu ostatnich trzydziestu - czterdziestu lat poglądy na problem konfliktów w organizacjach uległy w sposób zasadniczy zmianie. Jeden ze znakomitych znawców tego problemu, Stephen P. Robbins, prześledził tę ewolucję wydobywając różnice między tradycyjnym spojrzeniem na konflikt a obecnym, który nazywa konfliktem interakcyjnym.

Na czym polega więc różnica między tradycyjnym i współczesnym poglądem na konflikt?

Tradycyjny pogląd polegał na traktowaniu konfliktu jako zbędnego i szkodliwego. Początkowo kierownicy i autorzy z zakresu zarządzania sądzili, że pojawienie się konfliktu było wyraźnym sygnałem czegoś niedobrego w organizacji. Uważali, że konflikt powstaje jedynie wtedy, gdy kierownicy nie opierają się na zdrowych zasadach zarządzania w kierowaniu organizacją albo jeśli nie potrafią uświadomić pracownikom wspólnych interesów łączących kierownictwo i załogę. Według tradycyjnego poglądu usunięcie takich niedociągnięć prowadzi do harmonijnego funkcjonowania organizacji jako zintegrowanej całości. Na przykład F. Taylor uważał, że po zastosowaniu zasad naukowej organizacji odwieczny konflikt między robotnikami a kierownictwem zniknie.

Tradycyjny pogląd na konflikt zmieniał się w miarę tego, jak behawioryści i inni autorzy piszący o zarządzaniu zaczęli dostrzegać przyczyny konfliktów w organizacjach powstające niezależnie od błędów popełnianych przez kierowników, a przede wszystkim, gdy zauważono zalety konfliktów.

Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet konieczne niezależnie od tego jak zaprojektowano organizacje, i jak się je prowadzi. Nadal sądzi się jednak, że znaczna część konfliktów ma charakter dysfunkcjonalny - mogą one szkodzić poszczególnym osobom i utrudniać osiąganie celów organizacji. Jednakże część z nich ma także charakter funkcjonalny, gdyż przyczynia się do większej efektywności organizacji. Konflikty mogą prowadzić do nowych, konstruktywnych rozwiązań, a często są instrumentem organizacyjnie pożądanej innowacji i zmiany. S.P. Robbins przedstawił zestawienie porównawcze, które obrazuje dawne (tradycyjne) i współczesne poglądy na rolę konfliktów w organizacji.

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu można uniknąć.	Konflikt jest nieunikniony.
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżegacze.	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym: struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Z tego punktu widzenia zadaniem kierowników nie jest tłumienie lub rozwiązywanie wszelkich konfliktów, lecz pokierowanie nimi tak, aby zminimalizować ich szkodliwe aspekty i maksymalizować pozytywne. Takie kierowanie może nawet stymulować konflikt, jeśli jego brak lub stłumienie może szkodzić skuteczności, twórczości czy innowacji w organizacji.

Jedną z pierwszych osób, które zajęły się psychologicznymi aspektami konfliktów w grupach społecznych funkcjonujących w organizacjach, była Mary Parker Follett. Jej zdaniem *konflikty* są czymś „normalnym", są procesem, „za którego pośrednictwem powstaje cenna różnica potencjałów przynosząca korzyści wszystkim zainteresowanym".

Korzyści te nie pojawiają się jednak automatycznie. Można je uzyskać lub tę szansę stracić. Warunkiem jest konstruktywne podejście do ujawnionych sprzeczności, rozwiązywanie konfliktów w *drodze integracji*, czyli tak, aby każda ze stron uzyskała dla siebie coś ważnego, by wygrana jednej osoby lub grupy, nie była jednoznaczna z przegraną innej. W tym celu Follett zalecała szczegółową analizę wymagań i interesów uczestników konfliktu, oddzielenie ich od subiektywnych uprzedzeń, pretensji i emocji. Podkreślała znaczenie „odideologizowania" sporów i skoncentrowania się na konkretnych procedurach i działaniach.

Integracja jest zdaniem Follett najlepszą formą rozwiązywania sprzeczności społecznych, ale nie jedyną. Odpowiedzią na konflikt jest bardzo często *dominacja*, czyli zastosowanie przymusu przez stronę silniejszą, oraz *kompromis*, tzn. porozumienie osiągnięte dzięki wzajemnym ustępstwom. Systematyczne wykorzystywanie własnej przewagi, w szczególności władzy, wynikającej z zajmowanej w organizacji pozycji przełożonego, prowadzi do bardzo groźnego zjawiska - „utajnienia" konfliktu. Podwładni „manifestują" wówczas swoje przyzwolenie, a nawet zadowolenie z istniejącej sytuacji, podczas gdy w rzeczywistości cechuje ich głęboka niechęć i narastający pod powierzchnią zjawisk opór. Konflikt może się wówczas ujawnić w najmniej odpowiednim dla organizacji i kierownictwa momencie z siłą, która uniemożliwia jego racjonalne, konstruktywne rozwiązanie. Kompromis także nie jest pozbawiony wad. Oznacza zawsze rezygnację z części własnych oczekiwań i interesów na rzecz wymagań partnera. Łączy się zatem najczęściej z „uśrednieniem" wyników, z poczuciem mniejszego lub większego zawodu.

Przedstawione podejście Follett do organizacyjnych konfliktów jest przykładem dynamicznego ujmowania przez nią zarządzania, spojrzenia nań od strony ludzkich zachowań. Inaczej niż inni klasycy organizacji, jak Fayol czy Weber, którzy koncentrowali się na określaniu zasad statycznych, Follett widziała w zarządzaniu przede wszystkim proces polegający na ciągłym rozwiązywaniu coraz

nowszych problemów. Z tego też względu podkreślała znaczenie *koordynacji* jako działalności przesądzającej o efektywności współdziałania ludzi i rzeczy. Według niej:

– najlepsze wyniki osiąga się wtedy, gdy koordynacja dokonuje się przez bezpośredni kontakt osób podejmujących organizacyjne decyzje;

– podstawowe znaczenie ma koordynacja realizowana w początkowych fazach planowania i projektowania;

– koordynacja powinna obejmować wszystkie czynniki (zmienne) ważne w konkretnej sytuacji;

– koordynacja powinna mieć charakter ciągły.

Koordynacja działań osób, urządzeń i organizacyjnych procesów jest zatem i musi być realizowana we wszystkich fazach zarządzania, w obrębie wszystkich jego funkcji. I choć Follett nie przesądziła tej kwestii, to jednak obecnie nie wyróżnia się już koordynacji jako oddzielnej funkcji zarządzania, tak jak to czynił Fayol.

Właściwie koordynowana praca w zespole osób „związanych" ze sobą emocjonalnie jest według propagatorów kierunku *human relations* podstawą satysfakcji jednostek z uczestnictwa w organizacji. „Wartości grupowe" nie są jednak jedynymi czynnikami określającymi poczucie zadowolenia z pracy, a „stadne" składniki - wyolbrzymiane przez niektórych badaczy stosunków międzyludzkich - nie wyczerpują zbioru pobudek organizacyjnych zachowań.

Pracownikom trzeba dać możliwość zaspokojenia w dostatecznym, akceptowanym przez nich stopniu pełnego wachlarza odczuwanych potrzeb, trzeba zapewnić nie tylko dochód pieniężny, poczucie przynależności do grup społecznych i akceptacji przez nie, możliwość wyróżnienia się w tych grupach, ale także szanse zdobycia szacunku i uznania, interesującej pracy oraz wykazania w niej własnej inicjatywy i samodzielności.

Opierając się na wynikach empirycznych badań psychosocjologicznych nad prawidłowościami zachowania się pracowników sformułowano szereg postulatów pod adresem praktyków. Wskazano na potrzebę związania z organizacją życia pozazawodowego jej uczestników. Wnioskowano, by świadczenia socjalne „rozciągnąć" na takie sfery, jak: organizacja czasu wolnego i wypoczynku pracowników oraz ich rodzin, budownictwo mieszkaniowe, opieka lekarska itp. W niektórych przedsiębiorstwach wprowadzono nawet *poradnictwo psychologiczne* dla zatrudnionych tam osób, mające dopomóc im w rozwiązywaniu problemów osobistych, także tych, „wykraczających" poza mury fabryki. Przeciwstawiano się nadmiernemu podziałowi pracy oraz postulowanej przez Taylora i jego zwolenników skrajnej standaryzacji i unifikacji sposobów działania, doskonaleniu nawyków

operacyjnych metodami zbliżonymi do tresury zwierząt. Zwrócono uwagę, że taka organizacja pracy powoduje znużenie psychiczne, fizyczne zmęczenie, obniżenie się poczucia własnej wartości ze względu na nadmierną prostotę i powtarzalność czynności wykonywanych przez robotników.

Zadajmy teraz kolejne pytanie: W czym przejawiają się podstawowe różnice między konfliktem funkcjonalnym a konfliktem dysfunkcjonalnym?

Według definicji, którą przed chwilą sformułowaliśmy, konflikt ze swej istoty nie jest ani funkcjonalny, ani dysfunkcjonalny. Potencjalnie można po prostu zwiększyć lub ograniczyć efektywność organizacji w zależności od tego, jak się nim pokieruje. Przykładowo istnieje konflikt między kierownikami w przedsiębiorstwie z powodu podziału między ich wydziały rocznego budżetu. Jeśli właściwie pokieruje się konfliktem, można doprowadzić do nowych podziałów, korzystnych dla całej organizacji. Na przykład przydzieli się więcej pieniędzy wydziałom działającym na najszybciej rozwijających się rynkach.

Inne skutki funkcjonalne to:

– wyszukanie przez kierowników korzystniejszego przeznaczenia przydzielonych im pieniędzy;

– znalezienie lepszych sposobów oszczędności kosztów;

– zwiększenie efektywności całej jednostki tak, aby było więcej dodatkowych funduszy dla wszystkich.

Skutek konfliktu może też być dysfunkcjonalny, na przykład załamanie współpracy między kierownikami utrudniające koordynację działalności organizacji.

Jakie rodzaje konfliktów występują najczęściej w organizacji? W życiu organizacji spotkać można co najmniej pięć typów konfliktów:

1. *Wewnętrzny konflikt u danej osoby* występuje wtedy, gdy ona nie wie, jakiej pracy się od niej oczekuje, gdy niektóre wymagania dotyczące tej pracy są sprzeczne z innymi albo kiedy się od niej oczekuje więcej niż uważa, że jest w stanie zrobić. Ten typ konfliktu często wpływa na sposób reagowania danej osoby na inne rodzaje konfliktów w organizacji.

2. *Konflikt między poszczególnymi osobami* w tej samej organizacji przypisuje się często różnicom osobowości. Na ogół takie konflikty wybuchają wskutek nacisków związanych z odgrywanymi rolami (np. między kierownikiem a podwładnym).

3. *Konflikt między jednostką a grupą* jest często spowodowany sposobem reagowania poszczególnych osób na naciski wywierane przez grupę roboczą zmierzające do wymuszenia konformizmu. Na przykład jednostka może być karana przez grupę za przekraczanie lub nieosiąganie przyjętych przez nią norm wydajności.

4. *Konflikt między grupami w tej samej organizacji.* Najczęściej konflikty między grupami pojawiają się miedzy linią i sztabem oraz między robotnikami i kierownictwem.

5. *Konflikt między organizacjami* jest uważany za nieodłączny i pożądany w sferze gospodarczej; zazwyczaj określa się go jako konkurencję. Stwierdzono, że ten rodzaj konfliktu prowadzi do opracowania nowych wyrobów, technologii i usług, do niższych cen i do efektywniejszego wykorzystania zasobów.

Kolejne zagadnienie - to źródła konfliktów w organizacjach. Trzeba wyraźnie stwierdzić, że najczęściej występujące konflikty w organizacji, to konflikty międzygrupowe, ale także konflikty między poszczególnymi osobami, a także między jednostką i grupą. Do głównych źródeł konfliktu zaliczyć należy:

– konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami;

– różnice celów poszczególnych komórek organizacji;

– współzależność pracy między poszczególnymi oddziałami i jednostkami organizacji;

– różnice w systemach wartości, postawach, poglądach i normach między poszczególnymi komórkami i osobami w organizacji;

– różnice w stylach kierowania, a często także niejednoznaczność organizacyjna.

Mimo tej różnorodności źródeł konfliktu spory w organizacjach rozwijają się bardzo podobnie. Kierownicy zaś różnie zapatrują się na rolę konfliktu w organizacji.

Niektórzy lubią konflikt, polemikę i różnicę zdań. Jeśli sytuacje te są pod kontrolą, to umiarkowana niezgodność może pobudzać aktywność członków organizacji i zwiększać ich efektywność. Inni natomiast nasilają swoje konflikty, polemiki i różnice zdań do poziomu bitwy na pełną skalę. Na przykład ludzie wysoce autorytarni lub nisko oceniający samych siebie często złoszczą swoich kolegów zbyt ostro reagując na drobne nieporozumienia. Ogólnie biorąc, możliwości konfliktu międzygrupowego są największe wtedy, gdy między członkami grup występują znaczne różnice pod względem takich cech, jak: postawa wobec pracy, wiek, wykształcenie, uznawane wartości, poglądy, normy postępowania itp. Co się dzieje po zakończeniu konfliktu? Wyraźnie trzeba zaznaczyć, że konsekwencje dla wygrywających i przegrywających są odmienne. Przywódcy grupy wygrywającej zazwyczaj wzmacniają swoją władzę nad nią. Zwycięzcy mogą spocząć na laurach, opierając się wszelkim zmianom sposobu ich występowania. Grupy pokonane, przeciwnie, mają tendencje do rozpadania się na frakcje w wyniku wyzwania stawianego poprzednim przywódcom przez nowych kandydatów do przywództwa. Przegrywający są skłonniejsi do zmiany zachowań i sposobów funkcjonowania. Negatywne stereotypy wywołane przez konflikt typu wygrana – przegrana, mogą się stać zarówno dla wygrywających, jak i przegrywają-

cych tak poważne, że skrajnie trudna stanie się współpraca międzygrupowa w przyszłości.

Mniej intensywny konflikt może oddziaływać bardziej twórczo. Pojawić się mogą nowi, skuteczniejsi przywódcy. Modyfikacja celów ułatwi organizacji przystosowanie się do zmiany. Kierowanie konfliktem może ulec instytucjonalizacji, tak że możliwe stanie się wyrażanie różnic i poglądów, bez szkody dla organizacji. Na przykład w wielu organizacjach kierownicy swobodnie omawiają różnice zdań na posiedzeniach komitetów, lecz przestrzegają ustaleń podjętych na tych posiedzeniach.

Czy zatem należy stymulować konflikt, jeśli go brak? Większość z nas na pewno pamięta, jak to rodzice od dzieciństwa zalecali nam unikania konfliktów, a nawet drobnych sprzeczek i wszelakiej niezgody. Mówiono nam: "Przestańcie się bić" albo „Bądź grzeczny i ustąp" lub „Jeśli on na ciebie kamieniem, to ty na niego chlebem" itp. Jednakże istniejąca w naszej kulturze tendencja do łagodzenia niezgody nie zawsze jest wskazana. I dlatego w praktyce kierownicy zazwyczaj bardziej troszczą się o wytłumienie konfliktu niż o jego stymulowanie. Metody ograniczania konfliktu zmniejszają wywołane przez niego antagonizmy. Metody takie oddziałują na poziom konfliktu przez uspokajanie, jednak nie zajmują się sprawami, które konflikt wywołały.

W zachęcaniu do konfliktu i jego kontroli zasadnicze znaczenie ma postawa naczelnego kierownictwa organizacji. Otwarte stwierdzenie, że konflikt jest pożądany, ułatwi utrzymanie go na poziomie funkcjonalnym. Jeśli chodzi o stymulowanie konfliktu, to można wskazać następujące metody:

1. *Wprowadzenie ludzi z zewnątrz.* Często stosowaną metodą „wstrząśnięcia" jednostką czy organizacją jest zatrudnienie kierowników, których doświadczenia, wartości i style znacznie odbiegają od normy.

2. *Postępowanie wbrew regułom.* Pozbawienie poszczególnych osób lub grup informacji, które zwykle do nich docierają albo włączenie nowych grup do sieci informacyjnej, może zmienić podział władzy i w ten sposób stymulować konflikt.

3. *Zmiana struktury organizacji.* Rozbicie dawnych zespołów roboczych i działów oraz ich reorganizacja w taki sposób, aby uzyskały nowych członków i nowe zadania, doprowadza do okresu niepewności i przystosowania. Konflikty powstające w tym czasie mogą zmierzać do usprawnienia metod funkcjonowania w miarę dostosowania się członków do nowych warunków. Klimat większej otwartości również może wywołać konflikty, jeśli zachęca się członków organizacji do przedstawiania ich poglądów.

4. *Zachęcania do współzawodnictwa.* Obietnice nagród, premii i wyróżnień za wybitne osiągnięcia sprzyjają współzawodnictwu. Jeśli utrzymuje się wysoki stopień współzawodnictwa, może ono prowadzić do twórczego konfliktu w miarę tego, jak grupy starają się ze sobą rywalizować.

5. *Wybór odpowiednich kierowników.* Kierownicy autorytarni, niedopuszczający do wyrażania sprzecznych poglądów, często doprowadzają do bierności swoje zespoły. Wyszukanie odpowiedniego kierownika dla danej grupy może się przyczynić do powstania pożytecznego konfliktu tam, gdzie go obecnie brakuje. Do najczęściej stosowanych metod rozwiązywania konfliktów można zaliczyć trzy sposoby:

– dominacja lub stłumienie;

– kompromis;

– integrujące rozwiązywanie problemu.

Metody dominacji i tłumienia mają na ogół dwie wspólne cechy:

– raczej ukrywają konflikt zamiast go rozwiązać;

– tworzą sytuację wygranej – przegranej, w której przegrywający, zmuszony do podporządkowania się wyższej władzy lub większej sile, jest zazwyczaj zawiedziony i wrogi.

Dodać należy, że stłumienie i dominacja mogą nastąpić przez:

1). *Wymuszanie.* Jeśli człowiek mający władzę mówi coś, co w istocie znaczy „skończ z tym, ja tu rządzę i masz to zrobić po mojemu" argumentacja wygasa. Takie autokratyczne stłumienie może prowadzić do pośredniego, nie mniej niszczącego konfliktu, jak złośliwe posłuszeństwo.

2). *Łagodzenie.* W łagodzeniu, bardziej dyplomatycznym sposobie tłumienia konfliktu, kierownik minimalizuje jego zakres i znaczenie, i raczej stara się namówić jedną ze stron do ustąpienia. Jeśli kierownik ma więcej informacji niż uczestnicy konfliktu i jeśli jego propozycja jest rozsądna, ta metoda może być skuteczna. Jeśli jednak uważa się, że kierownik faworyzuje jedną ze stron, lub że nie rozumie istoty sporu, strona przegrywająca będzie przypuszczalnie odczuwać urazę.

3). *Unik.* Jeśli kłócące się grupy przychodzą do kierownika po decyzje, a ten unika zajęcia stanowiska, zapewne nikt nie będzie zadowolony. Udawanie, że się nie dostrzega istnienia konfliktu, spotyka się dość często.

4). *Zasada większości.* Próba rozstrzygania konfliktu grupowego przez większość może być skuteczna, jeśli członkowie uznają taką procedurę za słuszną. Jeśli jednak jeden z głosujących bloków stale przegłosowuje drugi, strona przegrywająca poczuje się bezsilna i sfrustrowana.

5). *Kompromis.* Decyzje uzyskane za pomocą kompromisu na ogół nie pozostawiają u spierających się stron poczucia frustracji czy wrogości. Jednakże z

punktu widzenia organizacji kompromis jest słabą metodą rozwiązywania konfliktu, gdyż przeważnie nie prowadzi do najefektywniejszego zrealizowania celów organizacji. Osiągnięte rozwiązanie będzie raczej czymś, z czym obie strony konfliktu mogą się pogodzić. Warto podkreślić, że istnieją różne formy kompromisu. Na przykład *rozdzielenie* (strony przeciwne trzyma się w oddaleniu do czasu uzgodnienia rozwiązania); *arbitraż* (strony konfliktu poddają się sądowi trzeciej strony - zwykle, chociaż nie zawsze - kierownika); *rozstrzygnięcie losowe* (o wyniku decyduje jakieś zdarzenie losowe); *odniesienie się do przepisów* (znajdujący się w impasie przeciwnicy godzą się na „literę prawa" i ustalenie wyniku przez regulamin organizacji); *przekupienie* (jedna ze stron godzi się na przyjęcie jakiejś korzyści w zamian za zakończenie konfliktu). Na ogół żadna z tych metod nie prowadzi do pełnego zadowolenia stron konfliktu ani do twórczych rozwiązań.

Ponadto istnieją jeszcze co najmniej trzy rodzaje metod integrującego rozstrzygania konfliktów. Są to:

– uzgodnienia;
– konfrontacja;
– stosowanie celów nadrzędnych.

Uzgodnienia. Strony konfliktu spotykają się dla znalezienia najlepszego rozwiązania ich problemu, zamiast dążyć do osiągnięcia zwycięstwa przez każdą ze stron.

W metodzie *konfrontacji* przeciwne strony bezpośrednio przedstawiają sobie swoje poglądy. Rozważa się przyczyny konfliktu i poszukuje sposobów jego rozwiązania. Umiejętne prowadzenie rozmowy i zgoda wszystkich stron na towarzyszący temu stres często pozwalają dojść do racjonalnego rozwiązania.

Ustanowienie *celów nadrzędnych* może być również metodą rozwiązania konfliktu - kreśli wspólnie uzgodniony cel wyższego rzędu, który obejmuje cele niższych rzędów spierających się stron.

Dość powszechną formą konfliktu w organizacjach jest konflikt między członkami liniowymi i sztabowymi. Członkowie tzw. linii i sztabu w organizacji najczęściej miewają różne horyzonty czasowe w wykonaniu danego zadania, często różniące się między sobą celem oraz orientacją interpersonalną i sposobem rozwiązywania problemów. Rzecz charakterystyczna, że członkowie linii często obarczają członków sztabu następującymi wadami:

1. *Sztab przekracza swoje uprawnienia.* Kierownicy liniowi ponoszą ostateczną odpowiedzialność za wyniki, mają zatem za złe naruszanie przez sztab ich prerogatyw.

2. *Sztab nie udziela przydatnych rad.* Członkowie sztabu nie stykają się z realiami dnia codziennego, z którymi mają do czynienia członkowie linii. Ich wskazówki mogą być zatem niepraktyczne.

3. *Sztab przypisuje sobie zasługi linii.* Członkowie sztabu mają często większy dostęp do naczelnego kierownictwa niż kierownicy liniowi i mogą z tego korzystać dla przypisywania sobie zasług lub unikania obwiniania. („Jeśli coś idzie źle, to wini się nas. Ale kiedy idzie dobrze, to oni zbierają oklaski").

4. *Sztab patrzy wąsko.* Członkowie sztabu są na ogół specjalistami–technologami, specjalistami od kontaktów ze związkami itd. Z tego powodu - zdaniem kierowników liniowych - mają zawężoną perspektywę widzenia i nie potrafią dostosować swoich wskazówek do ogólnych potrzeb i celów całej organizacji.

Podobne zarzuty, skierowane w stronę przeciwną, dotyczące wad członków linii, wysuwają członkowie sztabu.

1. *Linia nie korzysta we właściwy sposób ze sztabu.* Kierownicy liniowi niechętnie wzywają eksperta sztabowego czy to dlatego, że chcą utrzymać władzę nad swoim działem, czy dlatego, iż obawiają się otwartego przyznania, że potrzebują pomocy. W efekcie wzywa się sztab dopiero wtedy, kiedy sytuacja uległa całkowitemu pogorszeniu.

2. *Linia opiera się nowym koncepcjom.* Członkowie sztabu zazwyczaj pierwsi dowiadują się o pożytecznych innowacjach w ich specjalności. Kierownicy liniowi jednak mogą się opierać wprowadzaniu zmian. Stąd członkowie sztabu postrzegają ich w efekcie jako zbyt ostrożnych i sztywnych.

3. *Linia w zbyt małym stopniu uznaje autorytet sztabu.* Członkowie sztabu często są przekonani, że ich rozwiązania problemów są najlepsze. Mają zatem za złe, gdy kierownicy liniowi nie popierają i nie wdrażają ich propozycji.

Jak zatem zdaniem teoretyków i praktyków zarządzania należy ograniczać występujące konflikty między linią a sztabem:

Po pierwsze - *wyraźnie określić obowiązki linii i sztabu.* Z jednej strony członkowie linii powinni zachować odpowiedzialność za operacyjne decyzje organizacji, a więc mieć swobodę przyjmowania, modyfikowania lub odrzucania zaleceń sztabu, z drugiej zaś - członkowie sztabu powinni móc udzielać rad wtedy, kiedy uważają je za potrzebne, a nie tylko wtedy, gdy kierownicy liniowi o nie poproszą.

Po drugie - *integrować działalność linii i sztabu.* Wskazówki sztabu byłyby bliższe rzeczywistości, gdyby jako członkowie zasięgali opinii członków linii we wczesnych fazach opracowywania propozycji. Takie konsultacje między sztabem i linią, przyczyniłyby się do chętniejszego wdrażania pomysłów sztabu przez linię.

Po trzecie - *nauczyć linię właściwego korzystania ze sztabu.* Kierownicy liniowi chętniej skorzystają z wiedzy sztabu, jeśli będą wiedzieć, co specjalista może dla nich zrobić. Schleh proponuje, by członkowie sztabu przedstawiali swoje poglądy członkom linii na konferencjach lub indywidualnie.

Po czwarte - *obarczyć sztab odpowiedzialnością za wyniki.* Członkowie linii byliby podatniejsi na wskazówki sztabu, gdyby członkowie sztabu ponosili także odpowiedzialność za wynikające z nich niepowodzenia Odpowiedzialność taka zwiększyłaby również prawdopodobieństwo uważniejszego przygotowywania tych wskazówek przez członków sztabu.

Kolejną istotną formę konfliktów międzyludzkich stanowią konflikty między kierownikami a robotnikami reprezentowanymi przez związki zawodowe. Chociaż od dłuższego już czasu ogólna liczebność związków zawodowych - zarówno u nas w Polsce, jak i na Zachodzie - maleje, to jednak stanowią one potencjalne źródło konfliktów, z którymi kierownicy mają do czynienia.

Na przykład w Stanach Zjednoczonych w roku 1984 około 22 mln robotników należało do związków zawodowych, co stanowiło niecałe 20 proc. pozarolniczej siły roboczej, podczas gdy w roku 1950 udział ten wynosił ponad 35 proc., przy czym odsetek robotników, którzy należą do związków zawodowych, ulega ciągłemu obniżaniu. Aktualnie oblicza się, że w Stanach Zjednoczonych do związków zawodowych należy statystycznie około 7 mln robotników, faktycznie zaś około 5,5 mln. Podobnie w Polsce w okresie wyborów prezydenckich w roku 1995 M. Krzaklewski ogłosił, że do NSZZ „Solidarność" należy łącznie 1,8 mln członków (statystycznie), a faktycznie około 700–800 tys. członków wszystkich kategorii zawodowych. Do Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych, według deklaracji ówczesnej przewodniczącej E. Spychalskiej, należało 4,5 mln członków (ogółem statystycznie), a faktycznie ok. 2 mln członków, a dziś na pewno o wiele mniej.

Zadajmy sobie pytanie: dlaczego ludzie, a zwłaszcza robotnicy, przystępują do związków zawodowych? Przede wszystkim dlatego, aby chronić interesy pracowników związane z pracą zawodową. Ich zdaniem kierownictwa przedsiębiorstw nie zaspokajają lub niedostatecznie zaspokajają takie potrzeby pracowników, takie jak:

– *ekonomiczne* (prawa do wynagrodzenia zapewniającego odpowiednie warunki życia);

– *bezpieczeństwa pracy* (pewności pracy, ochrony przed samowolnymi działaniami kierownictwa);

– *przynależności społecznej* (należenia do grupy i akceptacji przez kolegów);

– *poczucia własnej godności* (prawa głosu w „systemie" organizacji);

– *pozycji i samorealizacji* (sprawowania przywództwa czy innych funkcji wykorzystujących uzdolnienia w służbie związkowej).

Spośród wymienionych głównymi powodami przynależności do związków są dziś potrzeby bezpieczeństwa, przynależności społecznej i poczucia własnej

godności. Należy podkreślić, że w Polsce w ostatnim okresie w związku z transformacją ustrojową, następują istotne zmiany w zasadach zarządzania; przede wszystkim następuje nasilenie konkurencji technologicznej i cenowej, ograniczenie regulacji państwowej oraz cięcia budżetowe w sektorze publicznym, które spowodowały, że kierownicy dążą do efektywniejszego wykorzystania siły roboczej. Dążenia do podniesienia efektywności często obalają ustalone rutyny pracy lub zagrażają pewności pracy (np. łączenie zadań robotników, ograniczanie godzin nadliczbowych lub pracy w wolne dni, redukcje itp.). Z kolei związki zawodowe traktują regulaminy pracy oraz pewność pracy jako zagadnienia o wysokim priorytecie. Sytuacja ta, będąca źródłem konfliktów w wielu obecnych pertraktacjach między kierownictwami i związkami zawodowymi, nie wykazuje żadnych objawów zanikania, a wręcz się zaostrza (np. górnictwo, PKP, Ursus, służba zdrowia) i prawdopodobnie będzie się zaostrzać i trwać jeszcze przez długie lata.

Jak przebiegają i w czym się wyrażają w praktyce stosunki i negocjacje między kierownictwem a związkiem zawodowym?

Można wyspecyfikować co najmniej sześć różnych sposobów podchodzenia kierownictwa i związku do negocjacji:

1). *Otwarty konflikt.* Kierownictwo i związek nie godzą się na kompromisy w żadnej sprawie, pozwalają sobie na tworzenie negatywnych stereotypów drugiej strony i dążą do podminowania stanowiska przeciwników wszelkimi możliwymi sposobami.

2). *Zbrojny rozejm.* Kierownictwo i związek przyznają, że zawsze będą przeciwnikami. Kierownictwo przestrzega ustawodawstwa związkowego i zawartych umów tylko w tym zakresie, w jakim jest do tego zobowiązane przez prawo, dążąc do możliwie maksymalnego ograniczenia pola zainteresowań związku zawodowego.

3). *Przetarg z pozycji siły.* Kierownictwo godzi się z realiami związku i wykorzystuje swoją siłę do prowadzenia przetargu z siłami związku (przeciwstawiając się słabości), dążąc do „równowagi sił".

4). *Dostosowanie.* Kierownictwo i związek dochodzą do codziennej rutyny, w której „da się żyć" i łagodzą różnice przez wzajemne ustępstwa.

5). *Współpraca.* Związek zawodowy jest czynnym partnerem kierownictwa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wspólnie z nim zajmuje się problemami personalnymi i produkcyjnymi. Kierownictwo nie tylko akceptuje i popiera związek, ale uważa jego uczestnictwo za pożądane.

6). *Zmowa.* Kierownictwo i przywódcy związku chronią wzajemnie swoje interesy przez nieetyczne i bezprawne działania, takie jak przekupstwo.

Stosunki między kierownictwem a związkiem w określonym przedsiębiorstwie zależą od działania obu stron. Jeśli związek przyjmuje wrogą postawę wobec kierownictwa, kierownictwo prawdopodobnie odwzajemni się tym samym. W takiej sytuacji konflikt narasta i przypuszczalnie ucierpią obie strony. Tradycyjnie związek zawodowy na otwarcie negocjacji przedstawia przedsiębiorstwu proponowane zmiany w układzie. Przedsiębiorstwo odpowiada kontrpropozycją. Przed przystąpieniem do negocjacji przedsiębiorstwo powinno mieć jasność co do swego stanowiska wobec związku, swoich celów i priorytetów w każdym przedmiocie negocjacji oraz zachowania w przetargach.

Reed C. Richardson zauważył, że na ogół negocjacje między związkiem a kierownictwem przebiegają w czterech etapach:

1. *Przystąpienie do rokowań.* Obie strony zapoznają się ze stanowiskiem strony przeciwnej i klimatem negocjacji.

2. *Konsolidacja.* Negocjatorzy przystępują do gruntowniejszego omówienia zagadnień objętych rokowaniami i rozwiązują sprawy o mniejszym znaczeniu.

3. *Finalizacja.* Rozważane są zagadnienia ważniejsze; obie strony przepychają się, aby dojść do ostatecznego porozumienia.

4. *Wykończenie.* Ostateczna umowa zostaje napisana, sprawdzona i zaakceptowana przez obie strony.

Tenże Richardson opracował wskazówki dotyczące prowadzenia negocjacji między kierownictwem a związkiem zawodowym. Oto niektóre z jego wskazań:

– ustal jasne cele dla każdego punktu przetargu i wyjaśnij sobie kontekst, z którego te cele wynikają;

– nie spiesz się (my Polacy w takich wypadkach mówimy: „spiesz się powoli");

– gdy masz wątpliwości - *naradź się*;

– bądź *dobrze przygotowany*, opieraj się na pewnych danych przy jasno określonych celach;

– zachowaj *elastyczność* stanowiska;

– dowiedz się, jaka jest *motywacja* działań drugiej strony;

– *nie grzęźnij*. Jeśli nie ma żadnego postępu w jakimś punkcie, przejdź do innego i wróć do tego później. Staraj się utrzymać impet do porozumienia;

– doceniaj znaczenie *zachowania twarzy* przez drugą stronę;

– naucz się *słuchać*;

– zdobądź opinię *sprawiedliwego*, ale *stanowczego*;

– panuj nad swoimi *emocjami*;

– przy każdym posunięciu przetargowym upewnij się, że znasz jego *powiązania* z innymi posunięciami;

– *oceń każde posunięcie* w świetle swoich celów;

– zwracaj baczną uwagę na *terminologię* każdego wynegocjowanego sformułowania;

– pamiętaj, że negocjacje są z natury procesem *kompromisowym*;

– naucz się *rozumieć innych* - może ci się to opłacić w trakcie negocjacji;

– bierz pod uwagę *wpływ obecnych negocjacji na przyszłe*.

Często postęp w negocjacjach wynika ze zbliżającego się terminu strajku. Kierownictwo nie może sobie pozwolić na strajk, związek zaś - rozpoczynając strajk - ryzykuje utratę cennych żądań. Groźba strajku może sprowadzić obie strony na ziemię i umożliwić im ponowną ocenę swoich stanowisk. Każda ze stron zgodzi się na znaczne ustępstwa, aby uniknąć strajku nie leżącego w ich najlepiej pojętym interesie.

Kolejnym problemem ściśle związanym z konfliktami jest kierowanie twórczością w organizacji. Twórczość stała się ważną częścią życia organizacji. Dobre pokierowanie funkcjonalnym konfliktem umożliwia organizacji znalezienie nowych, lepszych i bardziej twórczych sposobów wykonania pracy. W obecnej epoce ostrej konkurencji, ograniczonych zasobów oraz wysokich kosztów robocizny i urządzeń, wszystko, co prowadzi do sprawniejszego i efektywniejszego funkcjonowania, zwiększa szanse organizacji na przetrwanie i powodzenie. Twórczość umożliwia też przedsiębiorstwu wprowadzenie zmian. Staje się to szczególnie ważne w miarę tego, jak nowa technologia, wyroby i metody funkcjonowania, powodują starzenie się poprzednich.

Podobnie jak konflikt funkcjonalny, twórczość najlepiej rozwija się w dynamicznej, tolerancyjnej atmosferze. Ludzie twórczy mogą sprawiać kłopoty; kwestionują sposoby postępowania, naruszają rutynę, a ich pomysły wymagają sprawdzenia i przekształcenia. Aby zachęcać do twórczości i pokierować nią, kierownicy powinni rozumieć proces twórczy, wiedzieć jak wybierać ludzi z takimi uzdolnieniami, umieć stymulować ich odkrywcze zachowania i tworzyć klimat organizacyjny sprzyjający twórczości, a nie jak to często bywa w praktyce, ludzi z pomysłami innowacyjnymi i racjonalizatorów nie docenia się, a nawet odsyła na drugi plan, gdyż „przeszkadzają" w zrutynizowanej pracy kierowników.

Niektórzy autorzy rozróżniają twórczość i innowację. Definiują *twórczość* jako wytworzenie nowego pomysłu, a *innowację* - jako przekształcenie takiego pomysłu w nowy wyrób, usługę lub sposób produkcji. Według Lawrence'a B. Mohra twórczość oznacza stworzenie czegoś nowego, innowacja zaś - wykorzystanie czegoś nowego.

Rozróżnienie takie może mieć istotne znaczenie w życiu organizacji. Umiejętności potrzebne do generowania nowych pomysłów są odmienne od tych, które są niezbędne do przekształcenia tych pomysłów w rzeczywistość. Do pełnego

wykorzystania pomysłów organizacja potrzebuje zarówno pracowników twórczych, jak i innowacyjnych.

Proces twórczy powinien obejmować zarówno elementy twórcze, jak i innowacyjne: nowy pomysł istotnie musi powstać, ale musi się też nadawać do wdrożenia i zostać rzeczywiście wdrożony, zanim organizacja odniesie z niego korzyść.

Istnieje wiele testów do pomiaru twórczości. Pomagają one organizacjom przy doborze najefektywniejszych ludzi w sytuacjach wymagających twórczego myślenia - opracowywania nowych wyrobów - badaniach przy reklamie. W naszym przekonaniu lepsza jest jednak od wszelkich testów metoda takiego kierowania ludźmi, by ich twórcza działalność narastała niezależnie od ich pierwotnych uzdolnień twórczych, niż podejmowanie prób wyłaniania i doboru „gotowych" twórców.

Najczęściej stosowanymi metodami stymulowania twórczości w praktyce są: „burza mózgów", nominalny proces grupowy, synektyka i twórcze podejmowanie decyzji.

„Burza mózgów" sprzyja swobodnemu przepływowi pomysłów, bez ich hamowania przez wstępne sądy lub krytykę. Grupowa „burza mózgów" polega na zwołaniu członków grupy, przedstawieniu im problemów i zachęceniu do wysunięcia możliwie dużej liczby pomysłów czy rozwiązań. Nie pozwala się na żadne oceny. Idzie raczej o ilość niż o jakość, a poszukiwane są szybkie propozycje. Nawet sugestie niepraktyczne są dobrze przyjmowane i zapisywane, gdyż mogą pobudzić do bardziej przydatnych wniosków. W indywidualnej „burzy mózgów" człowiek swobodnie wysuwa pomysły, bez ich krytykowania lub oceny ze strony kierownictwa.

Nominalny proces grupowy jest w pewnym sensie kontynuacją i modyfikacją techniki „burzy mózgów". Rezygnuje się tu z wymiany wypowiedzi, która może peszyć niektórych. Członkowie grupy opracowują pomysły samotnie, ale w tym samym pokoju. Następnie dzielą się swoimi listami pomysłów, kolejno po jednym pomyśle w koło. Ta metoda jest efektywniejsza od „burzy mózgów", jednak przy zachowaniu niektórych jej zalet.

Proces grupowego podejmowania decyzji jest nieco zbliżony do „burzy mózgów", gdyż i tu dyskusja jest spontaniczna, uczestniczą w niej wszyscy członkowie grupy i na początku sesji odkłada się ocenę pomysłów, ale w „burzy mózgów" unika się podejmowania decyzji, tu zaś celem jest doprowadzenie do decyzji.

I wreszcie *synektyka* - inaczej technika Gordona. Technikę tę zaprojektował i jej zasady opracował W.J. Gordon. Polega ona na tym, że podczas gdy celem sesji „burzy mózgów" jest wygenerowanie możliwie dużej liczby pomysłów, synektyka dąży do uzyskania tylko jednego, zupełnie nowego pomysłu, dotyczącego

określonego obszaru problemowego. W synektyce jedynie prowadzący zna dokładnie istotę problemu. W ten sposób unika się łatwych i szybkich rozwiązań, uczestnicy zaś nie mają szansy „zakochania się" w swoich pomysłach. Organizuje się dyskusję grupową nad tematem związanym z problemem, nie ujawniając jednak jego rzeczywistej istoty.

U współczesnych teoretyków i praktyków zarządzania przeważa pogląd, że każdy konflikt rozwiązany konstruktywnie jest korzystny dla operacji organizacji, a wielu z nich konstruktywny konflikt uznaje za tak ważny, że brak konfliktów, oczywiście w rozsądnych wymiarach, uznają za sygnał alarmowy.

10.1. Kultura organizacyjna

W prawidłowym kształtowaniu stosunków międzyludzkich i w całym procesie zarządzania–kierowania zespołami ludzkimi, szczególną rolę ma do spełnienia kultura organizacyjna, która zawiera normy, wartości i wzorce zachowań utrwalone w środowisku społecznym organizacji.

Kultura organizacji, zwłaszcza gospodarczej, tworzy system typowych dla niej wartości, norm i symboli rozwijających się przez długi czas, a jego wynikiem jest uformowanie się wzorców postępowania dla danej grupy społecznej oraz określonego systemu wartości. Składa się on z elementów koncepcyjnych (nie dających się bezpośrednio uchwycić), tworzących intelektualne podstawy norm i wzorów postępowania oraz percepcyjnych (uchwytnych), tj. symboli i wzorców antropologiczno–socjologicznych, takich jak: wytwory sztuki, język, anegdoty, legendy, zwyczaje, rytuały, ceremonie itp., zróżnicowanych środowiskowo.

Podstawą kultury organizacyjnej w procesie kierowania są więc przede wszystkim zachowania członków organizacji, które są zdeterminowane kulturowo przez ich potrzeby, wartości i postawy. Stąd zasadniczym warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji jest zgodność sformalizowanych rozwiązań organizacyjnych z oczekiwaniami i preferencjami kulturowymi pracowników. Zgodność ta oznacza sytuację, w której bodźce organizacyjne wywołują pozytywne reakcje pracowników prowadzące do kształtowania się motywów działania zgodnego z formalnymi celami organizacji. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy znajdują w stosowanych rozwiązaniach organizacyjnych potwierdzenie podzielanych przekonań, wartości i celów organizacji. Brak zgodności między formalną strukturą a kulturą organizacyjną jest przyczyną wielu negatywnych zjawisk w organizacji. Na przykład oznacza to z jednej strony poczucie wyobcowania i związane z tym niezadowolenie, bierność, fluktuację, z drugiej zaś - możliwość wystąpienia poważnych trudności w realizacji formalnych celów organizacji, które nie znajdują pełnego zrozumienia i poparcia wśród pracowników.

Skuteczni kierownicy muszą więc zdawać sobie sprawę, że efektywność i sukces organizacji nie są wyłącznie skutkiem realizacji trafnej strategii rynkowej, funkcjonowania „dobrej" struktury, istnienia odpowiedniej - proefektywnej - motywacji i kompetentnych szefów. Nie tłumaczy ich „do końca" umiejętność współpracy pojedynczych osób ani grup społecznych. Są to ważne, lecz nie jedyne źródła powodzenia organizacji.

Każda organizacja posiada pewną niewidoczną właściwość - styl, charakter, specyfikę funkcjonowania - która w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co się wewnątrz niej dzieje i na jej kontakty z otoczeniem. Ta swoista „osobowość" organizacji przejawia się nie w strategiach, strukturach czy procedurach organizacyjnych, nie w świecie nowoczesnej techniki i technologii, lecz w świecie jej kultury organizacyjnej.

W świetle tego można stwierdzić, że kultura organizacyjna stanowi taką właśnie osobowość konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu czy innej organizacji. Przejawia się to - jak już stwierdziliśmy - w zachowaniach i reakcjach grup i jednostek, w ich sądach i postawach, w sposobach rozwiązywania wszystkich problemów organizacji. Kultura organizacyjna jest więc wszechobecna: jest cząstką każdego menedżera, sztabowca, pracownika wykonawczego - ich umysłów i serc; jest nieodłącznym atrybutem stosunków międzyludzkich; jest wreszcie obecna w całej organizacji i wszystkich jej częściach.

Niewątpliwie zdefiniowanie pojęcia „kultura organizacyjna" nie jest zadaniem prostym. Definicji jest wiele i przyjmują one różnorodny kształt, w zależności od koncepcji jaką odzwierciedlają, podejść poszczególnych autorów i rozłożenia akcentów.

Gdyby podjąć próbę uogólnienia najczęściej występujących elementów w opisach definiujących pojęcie „kultura organizacyjna", to należałoby podkreślić następujące: kultura organizacyjna jest utrwalonym organizacyjną tradycją systemem, przekazywanym z pokolenia na pokolenie, niepisanym kodeksem wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji. Najogólniej można kulturę organizacyjną określić jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się przez artefakty zewnętrzne, tj. sztuczne twory danej kultury. Wybitny znawca te-go zagadnienia, Edgar Schein, w swoim modelu kultury organizacyjnej wyodrębnił kilka charakterystycznych wzorców, które nazwał poziomami kultury.



Poziomy kultury organizacyjnej. Model E. Scheina

Poszczególne poziomy zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność. Najbardziej widocznym poziomem kultury są *artefakty*, które dzielą się na:

– artefakty **językowe** (język, mity, legendy);
– artefakty **behawioralne** (ceremonie, rytuały);
– artefakty **fizyczne** (sztuka, technologia, przedmioty materialne).

Załóżmy, że wchodzimy do budynku zarządu określonej firmy. Biuro wita nas miłym wystrojem wnętrza, stonowanymi kolorami, ciepłem. Wszędzie są kwiaty, na ścianach wiszą reprodukcje obrazów. To wszystko, co widzimy, to właśnie artefakty fizyczne przedsiębiorstwa.

Miła pani recepcjonistka wita nas uprzejmie i prosi, byśmy usiedli w wygodnych fotelach. Telefonuje do sekretariatu pana dyrektora. Następnie kierujemy się do wskazanego pokoju. Wita nas sekretarka, przeprasza, że musimy chwilę zaczekać (właśnie kończy się wcześniejsze spotkanie), wskazuje fotel i stojący na stoliku sok. „Pan dyrektor zaraz będzie wolny, proszę chwilę zaczekać i przejrzeć nasze foldery" - mówi podając kolorowe broszury. To co się wydarzyło - ceremoniał powitania gości, pewien rytuał - jest artefaktem behawioralnym firmy.

Czytamy z ciekawością historię firmy. Fascynuje nas postać jej twórcy, który w stosunkowo krótkim czasie doprowadził firmę do wspaniałego rozkwitu pod względem technologicznym, finansowym i organizacyjnym. Firma bogato wyposażona w nowoczesny sprzęt potrzebny do produkcji posiada plany rozwojowe, efektywnie współdziała z otoczeniem, dysponuje dobrze przygotowaną kadrą kierowniczą i wykonawczą dumną ze swego przedsiębiorstwa. Dla nowoprzyjmowanej kadry twórca i firma stanowi swego rodzaju legendę i w tym właśnie przejawiają się artefakty językowe.

Chociaż zainteresowaniu różnymi aspektami kultury organizacyjnej towarzyszy naukowa refleksja o organizacjach i zarządzaniu od początków istnienia tej dyscypliny wiedzy, to jednak trzeba zauważyć, że całościowe i skoncentrowane na kulturze organizacyjnej badania rozpoczęto dopiero w latach osiemdziesiątych. Należy podkreślić, że już grupa badaczy pod kierownictwem E. Mayo, prowadząc badania w Hawthorne, zwróciła uwagę na istnienie nieformalnych więzi społecznych łączących pracowników fabryki. Zauważono już wówczas, że dobry klimat i atmosfera oraz poprawne stosunki międzyludzkie panujące w załodze przedsiębiorstwa stanowią podstawę jego efektywności. Tworzące się tam obok sformalizowanej struktury grupy nieformalne posiadały swój własny system norm i wartości. Pracownicy wykonawczy krytycznie oceniali tych kierowników, którzy w rażący sposób lekceważyli niepisane prawa małych nieformalnych społeczności. Potępiano także współpracowników pracujących zbyt wydajnie - w porównaniu z nieformalną normą oraz tych kolegów, którzy osiągali zbyt słabe rezultaty.

Problemy kultury organizacyjnej interesowały także badaczy wielu innych (poza USA) krajów. Przykładowo można wskazać Norwega Sverre Lysgaarda, który w pracy pt. *Arbeiderkollektivet* (Kolektyw pracowniczy), skoncentrował się głównie na procesach zachodzących w nieformalnej strukturze przedsiębiorstwa. Podobną problematykę podjęli Georg C. Homan, w książce pt. *The Human Group* (Grupa społeczna) oraz Francuz Michel Crozier, który stwierdził występowanie wspólnych norm i wartości wśród pracowników badanych przez niego organizacji biurokratycznych.

W świetle tego krótkiego przeglądu można zadać sobie pytania: Dlaczego dopiero w latach osiemdziesiątych nastąpił taki gwałtowny renesans zainteresowań kulturą organizacyjną? Co sprawiło, że ta problematyka nagle stała się niezwykle popularna i modna wśród teoretyków i praktyków organizacji i zarządzania? Dlaczego zainteresowanie kulturą ciągle rośnie? U podstaw tych zjawisk tkwią przede wszystkim zmiany, jakie zaszły w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, i dominujące od kilkunastu lat trendy. Dla teoretyków i praktyków zarządzania stało się oczywiste, że kultura organizacyjna jest i musi być jednym z najważniejszych czynników procesu zarządzania i kierowania. Nastąpił powrót do metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem. Zastosowanie metod jakościowych umożliwiło badaczom dostrzeżenie wielu zjawisk, które dotąd były ukryte przed okiem mędrca uzbrojonego w „szkiełko" do badań statystycznych i matematycznych modeli. Zwrócono ponownie uwagę na to, co nie da się mierzyć, a co jednak można opisać, wyjaśnić i zrozumieć. Jednym z tych zjawisk jest właśnie kultura.

Intensywne poszukiwanie przez teoretyków i praktyków „recept" na sukces jest niezwykle potrzebne w sytuacji przedłużania się kryzysu tradycyjnych struktur i metod zarządzania oraz funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach zaostrzonej konkurencji. Bardzo ważnym i jednocześnie zapomnianym czynnikiem warunkującym sukcesy/porażki okazała się kultura organizacyjna, ten spójny i wspólny dla wszystkich uczestników organizacji system norm i wartości. Jest to jedna z podstawowych cech efektywnych i „przebojowych" przedsiębiorstw, na co zwrócili uwagę m.in. T. Peters i R. Waterman. Podstawą badań i poszukiwań w tym zakresie stał się *fenomen Japonii i poszukiwanie jego źródeł.* Relatywny kryzys gospodarczy, jaki dotknął USA na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, zwrócił uwagę badaczy amerykańskich na japońskich konkurentów, którym wiodło się coraz lepiej w walce o rynki światowe. Stwierdzono, że przy porównywalnej technologii, podobnych rozwiązaniach strukturalnych i strategiach firm, jest coś, co wyraźnie różni organizacje japońskie od amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Tym czynnikiem jest zarządzanie, a węziej - sposób kierowania ludźmi, w sumie to, co w skrócie nazywamy kulturą organizacyjną.

Uczestnicy organizacji są świadomi również tego, że wszystko, co składa się na firmę lub biuro jest jedynie wytworem jednostek, grup, koalicji; może więc być zmieniane. Nic zatem dziwnego, że *gra w organizacji toczy się nie tylko w ramach istniejących struktur i reguł, ale również o ich konkretny kształt.* Gry wpływają także na nieformalne i niesformalizowane wartości i zasady, style kierowania i „podporządkowywania", wzory karier i organizacyjne ideologie, sposoby oceniania ludzi i sposoby oceniania przez nich różnych zjawisk życia organizacyjnego. Wszystko to składa się na *kulturę organizacji* i jest tym, co czyni z jej uczestników społeczność o własnym, specyficznym charakterze.

W społecznym podsystemie organizacji wyróżniamy *trzy poziomy*:

– **jednostkowy,** uznając zróżnicowane osobowości za jego najbardziej charakterystyczną cechę;

– **grupowy**, akcentując mechanizmy powstawania i funkcjonowania grup społecznych;

– **kulturowy**, przesądzający o klimacie społecznym organizacji.

Na tych powiązanych ze sobą poziomach toczy się jednocześnie życie społeczne. Organizacje o określonym społecznym klimacie (kulturze organizacyjnej) przyciągają ludzi o określonych typach osobowości, ale też zdarza się, że jednostka lub grupa ludzi o pewnych szczególnych cechach, doprowadza do zakłóceń i zmian w kulturze organizacji.

Kultura organizacyjna spełnia w organizacji wiele funkcji i zarazem służy realizacji wielu celów. Cytowany już przez nas E. Schein wyróżnił dwie ich grupy:

1) dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym;

2) dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie **dostosowania zewnętrznego** kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje:

– umożliwia *zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację* podstawowego *celu* organizacji przez jej uczestników;

– umożliwia *integrację uczestników*, „oferuje" bowiem *consensus* dotyczący celów, jakie można wyprowadzić z misji i strategii organizacji;

– umożliwia *integrację* wokół *środków* przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i przy pomocy jakich zasobów można i należy działać;

– oferuje uczestnikom *jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów.* Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie się zgodzić co do tego czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu;

– umożliwia *ulepszanie środków i przeformułowanie celów*, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

W realizacji tych funkcji szczególnie ważne jest - co mocno podkreśla E. Schein - osiągnięcie *consensusu,* czyli zgody uczestników organizacji co do spraw bardziej i mniej strategicznych. Postacią wiodącą w wypracowaniu porozumienia jest przywódca. Kultura i przywództwo są ze sobą bardzo ściśle powiązane.

Aby organizacja mogła realizować strategię, jest konieczne współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego też jest tak ważna **integracja wewnętrzna**, w której kultura spełnia niżej przedstawione funkcje:

1. Oferuje *wspólny język* i aparat pojęciowy. Integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem porozumienia jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują. Często jednak język dzieli ludzi w firmie na „dół" i „górę". Dyrekcja, nawet szczerze pragnąc ugody z robotnikami, często nie jest w stanie przekroczyć własnej bariery językowej i mówić do nich ich językiem, zamiast używać typowych dla swej menedżerskiej subkultury sformułowań i wyrażeń.

2. Definiuje *granice grupy*, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia. Kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie. Podział jednostek i grup w organizacji na „my" i „oni" jest podziałem niezwykle ważnym dla jej sprawnego funkcjonowania. Tylko dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania możemy te granice kształtować racjonalnie (zgodnie z oczekiwaniami), zwiększając integrację.

3. „Wyznacza" *zasady władzy* i kryteria statusu. Kultura organizacyjna pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak się odnosić do władzy innych. Informuje nas między innymi o tym, co wolno, a co jest zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje. Oferuje wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem.

4. Kultura organizacyjna - jej znajomość i przestrzeganie - sprzyja zaspokajaniu w firmie *potrzeb bezpieczeństwa oraz afiliacji.*

5. Zawiera *kryteria nagradzania i karania.* Dzięki niej grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą.

6. Oferuje „religie", *ideologie.* W każdej organizacji mają nieraz miejsce zdarzenia nagłe, niezrozumiałe. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, by ludzie nie nabrali fatalistycznego stosunku do świata i firmy. Kultura organizacyjna oferuje właśnie taką interpretację. Sprzyja w ten sposób redukcji stresu i lęku wynikających z niepewności.

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczanie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność, wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością. Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych, bez konieczności uciekania się do szczegółowego regulowania wszystkich kwestii przez mnożenie przepisów. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Szczególną siłę oddziaływania w tym wypadku mają osobiste przykłady zachowań zarówno kierowników, jak i pracowników cieszących się dużym autorytetem w grupie i organizacji. Skutecznie działają również normy organizacyjne, jeśli są konsekwentnie i względnie trwale stosowane, wytwarzające w ten sposób pożądane nawyki.

Przystosowanie kultury organizacyjnej do przyjętych rozwiązań organizacyjnych może się odbywać bezpośrednio przez samo obserwowanie i kontakt pracowników z formalnymi wzorcami organizacyjnymi, a szczególnie za pośrednictwem kadry kierowniczej, która w procesach zarządzania i kierowania, wpaja i

wyjaśnia podwładnym rozwiązania organizacyjne oraz odpowiadające im wzorce kulturowe.

Przystosowywanie struktury organizacyjnej do dominującego typu kultury może się także odbywać bezpośrednio - drogą nieformalnych zmian dokonywanych przez samych pracowników w trakcie wykonywania swoich zadań - oraz w sposób formalny - przez decyzje kierowników, którzy wprowadzają zmiany organizacyjne, kierując się przesłankami kulturowymi.

W konkretnej sytuacji wybór właściwego kierunku postępowania zależeć będzie od tego, czy bariery sprawności mają charakter strukturalny, czy kulturowy. Dążąc do stanu równowagi między kulturą a strukturą organizacyjną, należy więc podjąć decyzję czy zmieniać strukturę organizacyjną, czy kulturę, czy też jedno i drugie.

11. PLANOWANIE I PODEJMOWANIE DECYZJI

Powiedzieliśmy wcześniej, jakie są podstawowe funkcje (etapy) procesu kierowania. Ale zanim kierownicy przystąpią do realizacji funkcji organizowania, przewodzenia i kontroli, muszą najpierw opracować plany wyznaczające cele i kierunki działania organizacji, które szczegółowo ustalą, co trzeba zrobić, kiedy i jak trzeba to zrobić, a także kto to ma zrobić.

Planowanie stanowi warunek każdego racjonalnego działania, a jego istota polega na przewidywaniu, kalkulowaniu i dokonywaniu wyboru optymalnych zadań oraz określaniu warunków, środków finansowych i technicznych do ich wykonania.

Planowanie w organizacjach gospodarczych ma na celu:

– zapewnienie wykonania zadań w wyznaczonych terminach przy możliwie najniższym koszcie;

– koordynację działania komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa;

– w miarę najlepsze wykorzystanie rezerw ludzkich i rzeczowych, szczególnie przez wzrost wydajności pracy i obniżkę kosztów własnych;

– najlepsze przygotowanie firmy do zmieniających się warunków otoczenia.

Podobnie jak jest niezbędny jednolity program skutecznego działania dla całego przedsiębiorstwa, potrzebny też jest jednolity plan. Podstawą takiego planu są oczywiście decyzje dotyczące strategii przedsiębiorstwa i jego celów, obszarów, priorytetów. Na podstawie badań marketingowych i analizy dotychczasowej działalności organizacji gospodarczej ustala się cele i zadania planu.

Planowanie jest więc procesem, który nie kończy się z chwilą uzgodnienia planu. Musi on być realizowany, a w razie potrzeby modyfikowany.

Potrzeba planowania i podejmowania decyzji występuje na wszystkich szczeblach organizacji, a wzrasta na wyższych szczeblach, gdzie są największe możliwości wywarcia wpływu na powodzenie organizacji. Kierownicy najwyższych szczebli poświęcają najwięcej czasu na planowanie dalszej przyszłości oraz perspektywom i strategiom całej organizacji. Kierownicy zaś niższych szczebli, przede wszystkim zajmują się bieżącym planem operacyjnym i krótkim dystansem czasowym.

W procesie planowania kierownicy muszą także analizować posiadane zasoby organizacji i decydować o ich rozdziale tak, aby osiągnąć zamierzone cele w najskuteczniejszy sposób.

Kierownicy, zwłaszcza szczebla wyższego, muszą także przewidzieć ewentualne zmiany w organizacji i otoczeniu, aby zapobiec lub przynajmniej zminimalizować wszelkie zakłócenia.

Planowanie jest zatem pierwszym etapem kierowania organizacją i może być uznane za najważniejszy obowiązek kierownika na wszystkich szczeblach kierowania i zarządzania. Samo planowanie obejmuje cztery podstawowe etapy:

1. *Ustalenie celu lub zbioru celów.* Bez jasnego określenia celów organizacje nie mogą prawidłowo i skutecznie działać. Potrzebna jest tutaj identyfikacja priorytetów i konkretyzacja zamierzeń umożliwiająca skuteczną koncentrację zasobów organizacji.

2. *Określenie istniejącej sytuacji organizacji*, a więc określenie jak odległe są cele organizacji i jakie są jej zasoby (materialne i ludzkie). Zaprogramowanie właściwej bazy do komunikacji wewnątrz organizacji, która musi zapewnić prawidłowy dopływ informacji - zwłaszcza finansowych i statystycznych - niezbędnych w procesie realizacji podstawowych celów organizacji.

3. *Ustalenie, co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celów.* Chodzi tu więc o określenie czynników środowiska wewnętrznego i otoczenia, mogących ułatwić organizacji osiągnięcie jej celów. Chociaż problem przewidywania przyszłych sytuacji i zmian organizacji jest praktycznie biorąc trudny, to jednak jest on zasadniczym elementem procesu planowania.

4. *Opracowanie sposobów działania*, czyli takiego planu czy zbioru działań, które będą stanowić podstawę realizacji celu (celów). A więc końcowym etapem planowania jest opracowanie różnych wariantów działań prowadzących do osiągnięcia pożądanego celu lub celów, ich ocena i wybór najodpowiedniejszego z nich. W tym etapie są właśnie podejmowane decyzje dotyczące przyszłości organizacji.

Tak opracowane plany układają się w pewną hierarchię odpowiadającą strukturze organizacyjnej. Na każdym szczeblu plany odgrywają dwojaką rolę: wyznaczają cele, które mają być osiągnięte przez plany niższego szczebla, z kolei same się stają instrumentem realizacji celów ustalonych przez plan kolejnego - wyższego szczebla.

Istnieją dwa główne rodzaje planów: *plany strategiczne*, prowadzące do osiągania ogólnych celów organizacji - do spełnienia jej misji stanowiącej w ogóle powód istnienia organizacji - oraz *plany operacyjne*, określające sposoby wcielania w życie planów strategicznych. Plany operacyjne dzielą się na plany jednorazowe - opracowywane dla uzyskania konkretnych celów - oraz plany trwale obowiązujące - określające znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywalnych sytuacjach.

Plan jednorazowy określa szczegółowe działania, które prawdopodobnie w przyszłości nie będą powtarzane w tej samej postaci. Głównymi rodzajami planów jednorazowych są: programy, projekty i plany finansowe. *Program* obejmuje względnie duży zbiór działań. Określa on: główne etapy osiągnięcia celu; jednostkę organizacyjną lub członka organizacji odpowiedzialnego za każdy etap; kolejność i termin wykonania każdego etapu. Programowi może towarzyszyć preliminarz finansowy lub zbiór takich preliminarzy dotyczący poszczególnych działań. *Projekty* są mniejszymi, wydzielonymi cząstkami programów. Każdy projekt ma ograniczony zakres i zawiera wyraźne dyrektywy dotyczące zadań i czasu. Za każdy projekt będą odpowiedzialni wyznaczeni pracownicy, którzy otrzymają do dyspozycji określone zasoby i terminy wykonania. *Preliminarze* zaś obejmują zestawienia zasobów finansowych, zarezerwowanych na określone przedsięwzięcia w danym okresie. Są one przede wszystkim instrumentem kontroli działań organizacji i tym samym stanowią istotny składnik programów i projektów. W preliminarzach są wyspecyfikowane zarówno dochody, jak i wydatki.

Plany trwale obowiązujące - w odróżnieniu od planów jednorazowych - obowiązują wtedy, kiedy pewne działania w organizacji powtarzają się, można nimi pokierować za pomocą jednej decyzji lub jednego ich zbioru. Wprowadzenie planów trwale obowiązujących umożliwia kierownikom zaoszczędzenie czasu przeznaczonego na planowanie i podejmowanie decyzji, gdyż w podobnych sytuacjach postępuje się w sposób ustalony z góry. Głównymi rodzajami planów trwale obowiązujących są: wytyczne polityki, ustalone procedury i reguły postępowania. *Wytyczna polityki* jest ogólną wskazówką przy podejmowaniu decyzji. Wyznacza granice decyzji, obejmując te, które są dopuszczalne i wykluczając te, których podjąć nie wolno. W ten sposób ukierunkowuje się myślenie członków organizacji zapewniając jego zgodność z celami organizacji. Wytyczne są zazwyczaj przemyślane i sformalizowane przez naczelne kierownictwo organizacji. *Procedury* to wytyczne polityki realizowane za pomocą szczegółowych wskazówek, nazywanych najczęściej standardową procedurą lub standardowymi metodami. Procedura zawiera zbiór szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu wykonania serii czynności realizowanych często lub systematycznie. Takie szczegółowe instrukcje pouczają pracowników wykonujących określone zadania i pomagają w zapewnieniu konsekwentnego postępowania w konkretnej sytuacji. *Reguły* zaś stanowią, że w danej sytuacji musi się rozpocząć określone działanie albo że nie wolno podjąć takiego działania. Są one konkretną formą trwale obowiązujących planów i nie są wytycznymi co do sposobu myślenia i podejmowania decyzji, lecz raczej je zastępują. Jedyny wybór w sprawie reguły dotyczy tego, czy w danych warunkach należy ją stosować, czy nie.

Plany trwałe obowiązujące są więc wdrażane przez szczegółowe działania zmierzające do wykonania określonych celów. Na tym etapie planowanie przekształca się w inną funkcję kierowniczą, mianowicie kontrolę. Kontrolę można zdefiniować jako proces zapewnienia tego, by działania były zgodne z planami. Definicja ta wskazuje na ścisłe związki między planowaniem i kontrolowaniem. Kontrola jest niemożliwa bez planu, a plan ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie podejmie się pewnych wysiłków zmierzających do śledzenia jego wykonania.

Kontrola polega na porównywaniu informacji o tym, co rzeczywiście nastąpiło w trakcie wdrożenia (*dane rzeczywiste*) z preliminarzami, programami, wzorcami opracowanymi podczas planowania (*dane planowane*). Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między zdarzeniami rzeczywistymi a przewidywanymi, mogą być potrzebne niektóre lub wszystkie trzy rodzaje działań dostosowawczych:

– zmiana działań w taki sposób, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie;

– analiza i ewentualnie rewizja planu;

– ponowna ocena instrumentów kontroli, aby się upewnić o ich stosowności do planu i jego celów.

Najczęstszą formą powiązań między planowaniem i kontrolą jest *preliminarz*. Jest on niemal zawsze podstawowym elementem procesu planistycznego, gdyż określa środki na realizację celów. Dobrze przygotowany preliminarz harmonizuje strategię i strukturę organizacji, jej kierownictwo i pracowników oraz zadania niezbędne do wykonania. Przekroczenie preliminarza jest często wczesnym sygnałem, że działania nie przebiegają zgodnie z planem. Nadmierne wydatki mogą być skutkiem wadliwego planowania, zmienionych warunków albo wystąpienia innych nieprzewidzianych i nieplanowanych zdarzeń.

W niektórych organizacjach planowanie i kontrola są powiązane przez pracowników biorących udział w procesie planowania. Ich uczestnictwo w ustanawianiu celów stwarza większe prawdopodobieństwo kontrolowania własnej działalności i realizacji celów.

W praktyce planistycznej istnieją dwie główne przeszkody w opracowaniu skutecznych planów. Pierwszą - jest niechęć potencjalnych planistów do ustalania celów organizacji i sporządzania na tej podstawie planów ich realizacji, drugą zaś - ogólna niechęć członków organizacji do podporządkowania się planowaniu i planom. Istnieje wiele przyczyn, dla których kierownicy obawiają się lub z powodu których zaniedbują wyznaczanie celów dla swojej organizacji - lub części tej organizacji: działu, wydziału czy określonej komórki, którą kierują. Są to:

a) *niechęć do rezygnowania z wybranych celów*. Na przykład decyzja ustanowienia nowych celów i przeznaczenia posiadanych zasobów na ich realizację wymaga rezygnacji z innych możliwości;

b) *lęk przed niepowodzeniem.* Osoba ustanawiająca konkretny, jasno określony cel, podejmuje ryzyko, że nie zdoła go zrealizować. Kierownik, jak każdy inny pracownik, może traktować takie ryzyko niepowodzenia jako zagrożenie jego ambicji, szacunku otoczenia czy nawet posady;

c) *brak znajomości organizacji.* Kierownicy nie mogą ustalać ważnych celów swych działów, jeśli nie znają dobrze organizacji jako całości. Częścią zadania każdego kierownika jest zapewnienie zgodności planów własnego działu z planami naczelnego kierownictwa;

d) *brak znajomości otoczenia.* Każdy kierownik musi znać nie tylko wewnętrzne środowisko organizacji, ale także jej otoczenie, a więc konkurencję, klientów czy odbiorców, dostawców, instytucje publiczne wszystkich szczebli, a nawet całe społeczeństwo.

e) *brak pewności siebie.* Aby zaangażować się w określone cele kierownik musi być przekonany, że on sam i jego organizacja lub dział potrafią je zrealizować. Jeśli kierownikowi brak pewności siebie lub wiary w organizację, będzie się wahać przed ustanowieniem odważnych celów.

Tak więc są co najmniej trzy powody, dla których kierownicy boją się zmian:
- niepewność co do przyczyn i skutków zmian;
- obawa przed utratą posiadanych przywilejów;
- świadomość słabości proponowanych zmian.

Powody te są zrozumiałe, gdyż wiemy, że większość ludzi odczuwa jakiś lęk przed nieznanym i jest w pewnym stopniu zainteresowana w utrzymaniu dotychczasowego stanu, jeśli funkcjonował on poprawnie w przeszłości. Taki konserwatyzm jest z punktu widzenia psychologii wytłumaczalny, gdyż wyraża normalny ludzki strach przed ryzykiem. Trzeba jednak dodać, że lęk przed niepowodzeniem i brak pewności siebie wyraźnie słabną wraz z ustaleniem realistycznych celów i ich skuteczną realizacją. Przy tworzeniu sprzyjającego klimatu niezwykle ważną rolę odgrywa bezpośredni przełożony, który stawia podwładnym trudne, lecz osiągalne cele.

Pierwszym ważnym etapem jest szkolenie i doradzanie sposobów wykonywania takich celów, drugim - docenianie skutecznej realizacji celu i nagroda, trzecim zaś - zapewnienie konstruktywnej i podtrzymującej reakcji wtedy, gdy od czasu do czasu zdarzy się nie osiągnąć celu.

Jednym ze sposobów planowania jest zarządzanie przez cele (ZPC). Określenie to zostało spopularyzowane przez Petera Druckera w książce pt. „Praktyka zarządzania" (1954 r.). Od tego czasu wywołuje wiele dyskusji, ocen i badań. Opracowano sporo podobnych programów, jak np. „zarządzanie przez wyniki", „kierowanie celami", „planowanie i kontrola pracy", „cele i instrumenty kontroli"

i wiele innych. Mimo różnych nazw programy te są do siebie podobne, o ile nie identyczne.

Istotą systemu zarządzania przez cele jest ustalenie przez kierowników celów z udziałem podległych im pracowników. Taka znajomość celów ogólnych jest następnie wykorzystywana przez każdego pracownika do planowania własnej pracy. Chociaż nazwy i akcenty programów ZPC różnią się między sobą, to jednak większość tych programów zawiera wspólne elementy, takie jak:

– zaangażowanie w proces na wszystkich szczeblach organizacji;

– skuteczne ustalanie celów i planowanie przez naczelne kierownictwo;

– wyznaczanie przez kierowników i podwładnych indywidualnych celów powiązanych z celami organizacji;

– znaczny zakres samodzielności w opracowaniu i doborze środków do realizacji celów;

– systematyczną ocenę efektywności w odniesieniu do celów.

Jakimi zaletami charakteryzują się programy ZPC. Dwóch znanych teoretyków zarządzania, Tosi i Carroll, odnotowało następujące zalety zarządzania przez cele:

– pozwala na to, by każdy wiedział, czego się od niego oczekuje;

– pomaga w planowaniu, zmuszając kierowników do ustalania celów i wyznaczania terminów ich realizacji;

– ułatwia komunikowanie się kierowników i podwładnych;

– sprzyja lepszemu poznaniu przez pracowników celów całej organizacji;

– zapewnia sprawiedliwszą ocenę przez koncentrację uwagi na konkretnych osiągnięciach. Umożliwia też pracownikom ocenę własnej pracy w świetle celów organizacji i realizacji jej programu.

11.1. Planowanie strategiczne i operacyjne

Odpowiedzmy sobie na pytanie: Na czym polega planowanie strategiczne, a w czym się wyraża planowanie operacyjne? Najpierw określmy czym jest strategia.

Strategię można zdefiniować z co najmniej dwóch punktów widzenia: co organizacja zamierza robić; co robi w rzeczywistości.

Z pierwszego punktu widzenia strategia jest ogólnym programem artykułowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji. Z drugiego - jest układem relacji organizacji i otoczenia. Według tej definicji każda organizacja posiada swoją strategię - choć niekoniecznie skuteczną. Strategia jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. To właśnie dobrej strategii wiele firm w gospodarce rynkowej zawdzięcza swój sukces, a co najmniej równie wiele niepowodzeń można wyjaśnić strategicznymi błędami w zarządzaniu.

Strategia jest definiowana bardzo różnie. Wiele osób utożsamia ją po prostu z celowym działaniem. Na przykład kiedy: polityk zawiera sojusze i kompromisy z różnymi ugrupowaniami w parlamencie; uczeń decyduje się skoncentrować swoje wysiłki na opanowaniu wyłącznie przedmiotów egzaminacyjnych; menedżer usilnie reklamuje produkty swojej firmy - mamy tendencję do odnajdywania w tych zespołach działań pewnej wspólnej logiki. Nazywamy ją zwykle strategią. Także wtedy, gdy organizacja lub indywidualna osoba osiąga widoczny sukces, mniej lub bardziej świadomie zakładamy, że jest to wynikiem jakiejś *strategii,* a więc koherentnego (spójnego) i celowego *zbioru decyzji* oraz działań zrealizowanych w określonym *czasie.*

Przejście od tych intuicji do określeń bardziej ścisłych nie jest jednak wcale proste. Przyjrzyjmy się wybranym definicjom.

1. „Strategia to kompletny plan; plan, który określa cele, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji" [Neumann, Morgenstern].

2. „Strategia dotyczy stworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennych oraz indywidualnych przedsięwzięć w ich ramach" [Clausewitz].

3. „Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne" [Drucker].

4. „Ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu można nazwać strategią"[Simon].

5. „Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów" [Chandler].

6. „Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych" [Tilles].

7. „Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych; polityki i programów ich osiągania; metod niezbędnych, aby strategie zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych" [Steiner, Miner, Gray].

Uważna analiza przytoczonych definicji ujawnia różnorodność podejść. Strategia jest rozumiana jako pewien plan działania organizacji związany z jej pozycją w otoczeniu (obecną i przyszłą) oraz pewien względnie trwały i koherentny sposób działania. Próbując ująć jednocześnie te najważniejsze aspekty, zakładamy, że strategia organizacji jest przyjętą przez jej kierownictwo spójną koncepcją działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania, czyli spełnia co najmniej trzy ważne cele:

1) wyznacza zadania organizacji stanowiące ostateczną podstawę jej projektu.

2) wpływa na wybór technologii i ludzi odpowiednich do wykonania tych zadań, co z kolei oddziałuje na strukturę.

3) określa konkretne otoczenie, w którym organizacja będzie funkcjonować; to także wpływa na strukturę.

Kluczem do skutecznej struktury organizacyjnej jest jej zgodność lub dostosowanie nie tylko do strategii i otoczenia, lecz także do środowiska wewnętrznego organizacji. Z kolei każdy z tych składników powinien harmonizować z pozostałymi i ze strukturą.

Planowanie strategiczne jest więc sformalizowanym procesem długofalowego planowania stosowanego do określenia i realizacji celów organizacji - obejmuje i steruje najważniejszymi działaniami organizacji i jest głównym wyznacznikiem jej powodzenia lub niepowodzenia w perspektywie długookresowej - jest osią centralną, wokół której obracają się wszystkie pozostałe główne działania organizacji.

Tak więc planowanie strategiczne udziela odpowiedzi na takie pytania, jak: czym się zajmujemy i czym powinniśmy się zajmować?, kim są, a kim powinni być nasi klienci?, a ponadto:

– stwarza ramy planowania bardziej szczegółowego (operacyjnego) oraz podstawę bieżących decyzji;

– wiąże się z dłuższym okresem niż inne rodzaje planowania;

– ułatwia koncentrację energii i zasobów organizacji na najważniejszych działaniach;

– jest domeną przede wszystkim kierownictwa najwyższego szczebla.

A zatem planowanie strategiczne jest tym działaniem planistycznym organizacji, w którym najważniejsza rola przypada naczelnemu kierownictwu. Planowanie właściwe niższym szczeblom kierownictwa nosi nazwę planowania operacyjnego. Z tego wynika, że planowanie strategiczne wyznacza kierunek i granice działania kierownictwa operacyjnego. W praktyce obydwa rodzaje planów nakładają się na siebie. Skuteczne kierownictwo musi więc posiadać dobry plan strategiczny, a jednocześnie działać z dnia na dzień, aby konsekwentnie i skutecznie go zrealizować - czyli musi obok planu strategicznego posiadać dobrze przygotowany plan operacyjny.

11.2. Mechanizmy podejmowania decyzji

Zarówno planowanie strategiczne, jak i operacyjne ściśle wiąże się z podejmowaniem długookresowych i krótkoterminowych (bieżących) decyzji. W procesie planowania kierownicy roztrząsają takie spory, jak na przykład: do jakich celów czy zadań organizacja będzie zmierzać?, jakie zużyć zasoby?, kto ma wyko-

nać poszczególne zadania? Od ich rozstrzygnięć i decyzji w dużym stopniu będzie zależeć skuteczność ich planów. Można krótko powiedzieć, że podejmowanie decyzji oznacza proces wyboru jakiegoś działania jako sposobu rozstrzygnięcia określonego problemu.

Już wcześniej mówiliśmy, że na pytanie: „czym jest zarządzanie"? padają różnorodne odpowiedzi. Na przykład dla cybernetyka zarządzanie - to sterowanie procesami zachodzącymi w organizacji; dla socjologa - to przede wszystkim władza nad osobami wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, urzędu itp. W klasycznej zaś organizacji - jak pamiętamy - zarządzanie jest widziane jako *zbiór funkcji kierowniczych*, spośród których najczęściej wymienianymi są: planowanie, organizowanie, koordynacja, motywowanie i kontrola. Jednak na pytanie co robią zarządzający–kierownicy, wszyscy zgodnie odpowiadają: podejmują decyzje.

Co oznacza to pojęcie, na czym polega decydowanie i czemu decyzje służą? Decydowanie jest procesem dokonywania nielosowych wyborów w sprawie celów i sposobu ich realizacji. W procesie decydowania wyróżnia się na ogół cztery etapy:

1) zgromadzenie i przetworzenie informacji;
2) analiza zasobów informacji w celu opisu problemu wymagającego decyzji;
3) projektowanie wariantów rozwiązań;
4) wybór jednego z wariantów, czyli podjęcie decyzji.

O sposobie, jaki został zastosowany w każdym z tych wypadków można powiedzieć, że w pierwszym obowiązywała *zasada negocjacji*, w drugim *zasada obowiązującej procedury*, w trzecim *kalkulacji* i wreszcie wybór jednego z wariantów, czyli właściwe podjęcie decyzji. Pomijając przypadki dokonywania wyborów intuicyjnych, niemal wszystkie decyzje podejmowane w organizacjach odwołują się do tych zasad.

Sytuacje i procesy decyzyjne nieustannie towarzyszą każdej świadomej działalności człowieka. Swoboda podejmowania decyzji o własnym działaniu jest miarą wolności każdego z nas, a możliwość decydowania o działaniu innych, to wskaźnik władzy. W organizacjach decydowanie nie jest wyłącznym udziałem menedżerów, występuje wszędzie. Każdy uczestnik może, a często wręcz musi, podejmować liczne decyzje. Nas jednak głównie interesują *decyzje kierownicze* podejmowane przez formalnych szefów i dotyczące ich podwładnych.

Za decyzję można więc uznać wszelki świadomy (nielosowy) wybór jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwy wariantów przyszłego działania. W definicji tego pojęcia przenika przede wszystkim ogólność. Działalność człowieka w codziennym życiu polega na ciągłym dokonywaniu wyborów w sposób mniej lub bardziej uświadomiony, a przecież stwierdzamy, że nawet działania emocjonalne odruchowe lub zrutynizowane, mają najczęściej u podstaw dokonywany w przeszłości świadomy wybór, który uległ utrwaleniu.

Charakterystyczną cechą decyzji jest działanie przyszłe i dotyczy decydenta czy innych osób, jest świadomym wyborem poprzedzonym analizą wariantów przyszłego działania. Decyzja następuje wtedy, gdy wybór dotyczy takich wariantów, które tworzą prawdopodobieństwo uzyskania zamierzonych celów. Decyzja jest więc aktem będącym wolnym wyborem jednego z możliwych przyszłych zachowań. W takim kontekście decyzją nazywamy wybór jednego działania z pewnej ilości działań możliwych w danym momencie lub świadome powstrzymywanie się od wyboru - co jest także wyborem.

W teorii zarządzania rozróżniamy podejmowanie decyzji od dokonywania wyboru i rozwiązywania problemu. Sam wybór ma ograniczony zakres działań, gdyż stanowi jedynie część podejmowania decyzji. Rozwiązywanie zaś problemu odnosi się do szerokiego zakresu przedsięwzięć związanych z wyszukaniem i wdrożeniem kierunku działania dla realizacji celu.

Pojęcie decyzji jest różnie interpretowane w różnych naukach. W cybernetyce decyzja jest zdarzeniem, które wchodzi do treści tworzącej układ i daje się opisać za pomocą informacji zawartej w układzie i w strukturze połączeń. Prawnicy nazywają decyzję orzecznictwem, aktem administracyjnym powziętym w wyniku postępowania administracyjnego przez odpowiedni organ administracji państwowej. Psychologowie twierdzą, że decyzja jest postanowieniem będącym aktem wyboru jednego z możliwych zachowań, aktem najbardziej wyraźnym w przypadku poprzedzającym rozważania. Decyzja rozważana jako efekt wyboru (wynik) oznacza ujęcie rezultatowe. W ujęciu czynnościowym jest to proces dochodzenia do tego wyboru.

J. Kurnal napisał, iż: „Podejmowanie decyzji [...] polega na akcie świadomego wyboru jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów działania".

O podjęciu decyzji możemy więc mówić tylko w przypadku, kiedy w grę wchodzi wybór pomiędzy dwiema lub większą ilością możliwości zmierzających do osiągnięcia jakiegoś celu. Decyzja jest więc wyborem świadomego i celowego. Świadomość zaś wyboru wymaga znajomości:

– wariantów rozwiązania i wyboru najlepszego z nich;

– konsekwencji tych wariantów w zależności od wpływów otoczenia;

– celów i kryteriów będących miarą oceny konsekwencji, a tym samym i wariantów.

Teoria decyzji dąży do opisywania, rozumienia, przepowiadania i zachowania złożonych systemów składających się z ludzi, środków i przedmiotów pracy. Celem teorii decyzji jest wypracowanie modeli potrzebnych w technice podejmowania decyzji.

Życie człowieka składa się z nieustannego pasma sytuacji wyboru. Prawie zawsze, nawet przy ograniczonej wolności działania, mamy prawo wyboru, chociażby w sferze emocji lub postaw. Chociaż życie zmusza nas do uległości w zachowaniu, możemy coś robić lub nie, akceptować lub odrzucać. Przymus zewnętrzny nie musi iść w parze z obowiązkiem zgody wewnętrznej.

Decyzja jest zawsze wyborem jednego z możliwych w danej sytuacji wariantu działania. Wobec konieczności dokonywania wyborów stawiają ludzi *sytuacje decyzyjne*, czyli takie, które interesuje istnienie wielości (przynajmniej dwóch) możliwych sposobów działania oraz przymus wybrania jednego z nich (nie można jednocześnie zrealizować wszystkich lub kilku).

Problemy i sytuacje decyzyjne pojawiają się w każdym z wyodrębnionych przez nas wcześniej podsystemów organizacji, tzn. w obszarze celów, struktur, ludzi i podsystemu technicznego. Wynikają one z zewnętrznych zagrożeń lub szans oraz procesów i zdarzeń w samej organizacji.

To, że zarządzanie jest nierozerwalnie związane z koniecznością podejmowania decyzji, stawia przed organizacjami dwa niezwykłej wagi problemy. Pierwszy ma charakter strukturalny. W większości organizacji zarządzanie jest rozproszone - nie decyduje jeden człowiek, lecz wiele osób, wielu menedżerów. Problemem do rozwiązania staje się podzielenie między nich odpowiedzialności za funkcjonowanie całości i uprawnień decyzyjnych tak, aby powstał sprawny podsystem informacyjno–decyzyjny.

Proces podejmowania decyzji jest ściśle związany z systemem informacyjnym. Stąd często stosuje się określenie: „procesy informacyjno–decyzyjne". Znaczenie informacji w podejmowaniu decyzji jest oczywiste, determinuje bowiem racjonalność podejmowania decyzji. Bez terminowego dopływu niezbędnych informacji nie mogą być podejmowane racjonalne decyzje.

Rozróżnia się metodologiczną i rzeczową racjonalność decyzji. Decyzja racjonalna metodologicznie - to wybór działania na podstawie dostępnych dla decydującego informacji zgodnie z regułami „sztuki" podejmowania decyzji w określonej dziedzinie. Natomiast decyzja racjonalna rzeczowo - to taka, która przeistoczona w działanie odpowiada rzeczywistości i rzeczywistość tę przekształca zgodnie z jej istotą i prawami nią rządzącymi. Mówiąc inaczej, decyzja racjonalna rzeczowo, to decyzja trafna. Racjonalność metodologiczna zwiększa szansę trafności decyzji, ale o tej trafności nie przesądza. Może się więc zdarzyć, że decyzja będzie trafna, a więc racjonalna rzeczowo, mimo negatywnej oceny jej racjonalności metodologicznej, to jest wtedy, gdy ją podjęliśmy „na wyczucie", nie dysponując odpowiednim zbiorem informacji na temat sytuacji decyzyjnej. Może być również tak, że decyzja racjonalna metodologicznie okaże się

zupełnie nieracjonalna rzeczowo. Nie ma jednak wątpliwości, że w zdecydowanej większości procesów decyzyjnych dysponowanie odpowiednim materiałem informacyjnym i umiejętne zeń korzystanie warunkuje trafność decyzji.

Drugą ważną kwestią jest dobór decydentów. Podejmowanie racjonalnych decyzji w złożonych i zmiennych sytuacjach, wymaga bowiem nie tylko wiedzy i informacji, lecz także odpowiednich cech osobowości: inteligencji, poczucia odpowiedzialności, skłonności do podejmowania „wyważonego" ryzyka, umiejętności współpracy z innymi i dochodzenia do porozumienia, wrażliwość na pojawiające się problemy itp. Tak zatem możliwość szczegółowego zaprojektowania systemu informacyjnego zależy zawsze od typu podejmowanych decyzji.

Z tego punktu widzenia R.L Ackoff wyróżnia trzy typy decyzji:

1. Decyzje, w których podejmowaniu mogą być zastosowane adekwatne modele, zawierające optymalne rozwiązania; model decyzyjny wyznacza, jakie informacje są w tym wypadku potrzebne decydentowi;

2. Decyzje, które mogą być podejmowane za pomocą konstruowania adekwatnych modeli, ale z modeli tych nie wynikają optymalne rozwiązania; podczas wyboru rozwiązania można posłużyć się technikami heurystycznymi lub symulacyjnymi; w tym wypadku model także określa, jakie informacje są potrzebne;

3. Decyzje, dla których nie można skonstruować adekwatnych modeli; do ustalenia potrzebnych decydentowi informacji byłyby niezbędne badania przeprowadzane już w trakcie funkcjonowania organizacji; w procesie projektowania pozostaje zatem jedynie intuicyjne określenie potrzebnych informacji.

Podział decyzji zaproponowany przez R.L. Ackoffa jest zbliżony do podziału uwzględniającego stopień pewności zjawisk branych pod uwagę w sytuacji decyzyjnej. Dzieli on decyzje na:

– rutynowe, podejmowane w warunkach pewności,
– podejmowane w warunkach ryzyka,
– podejmowane w warunkach niepewności.

Analiza procesów decyzyjnych w organizacji prowadzi w rezultacie do grupowania decyzji według tych samych zbiorów informacji. W ten sposób zostają wyznaczone obszary decyzyjne, na których mogą być określone pojedyncze zadania kierownicze. Dzięki wydzieleniu tych obszarów redukuje się ilość wymaganych informacji, a zarazem stają się one bardziej zrozumiałe przez decydentów. Przy wyznaczaniu obszarów decyzyjnych, oprócz analizy schematu struktury organizacyjnej niezbędna jest analiza problemowa, która prowadzi do wyodrebnienia obszarów decyzyjnych w dwóch przekrojach: hierarchicznym i przedmiotowym.

W przekroju hierarchicznym decyzje można podzielić z punktu widzenia horyzontu czasowego ich realizacji. Są to decyzje:

– strategiczne (dla okresów wieloletnich),

– taktyczne (wykonywane co najmniej w ciągu jednego roku),

– operacyjne (realizowane w okresach krótszych niż jeden rok),

– wykonawcze (niekierownicze).

Decyzje strategiczne są związane z określaniem celów organizacji i metod działania. Ich przedmiotem są skomplikowane problemy występujące w trudnych do przewidzenia sytuacjach Obarczone są zatem zwykle większym poziomem ryzyka, co się wiąże ze stopniem trudności problemu decyzyjnego i z długim horyzontem czasowym.

Decyzje taktyczne różnią się od strategicznych przede wszystkim horyzontem czasowym. Przedmiotem decyzji taktycznych są problemy wynikające ze strategicznych decyzji przedsiębiorstwa. Decyzje operacyjne dotyczą najbliższej przyszłości. Polegają na bieżącym doregulowaniu systemu. Do głównych decyzji operacyjnych zalicza się te, które wpływają na wykonanie zadań ilościowych przedsiębiorstwa (np. obrót, dochód, zysk, udział w sprzedaży oraz decyzje związane z wszelkiego rodzaju uprawnieniami). Każda z tych decyzji wymaga innej struktury informacji niezbędnej do podjęcia decyzji. Różnią się one ponadto zasięgiem oddziaływania i wagą skutków.

Najbardziej ogólny jest podział decyzji na kierownicze i niekierownicze. Decyzje kierownicze są związane z realizacją funkcji kierowniczych, są skierowane na działanie innych ludzi, podejmowane w ramach formalnie przyznanych uprawnień decyzyjnych, których zasięg jest uzależniony od szczebla kierowania i stopnia decentralizacji zarządzania. Treść decyzji kierowniczych jest związana z:

– wyznaczaniem celów i kierunków działania organizacji (decyzje w zakresie funkcji planowania);

– wyborem sposobów realizacji celów i kierunków działania oraz tworzenia struktur organizacyjnych (decyzje w zakresie funkcji organizowania);

– wyborem sposobów skłaniania uczestników organizacji do działania w celu realizacji złożonych zamierzeń (decyzje związane z funkcją motywowania);

– wyborem sposobów kontroli realizacji przyjętych celów oraz wyborem sposobu wykorzystania wyników kontroli (decyzje związane z funkcją kontroli).

Decyzje, które nie spełniają tych warunków są decyzjami niekierowniczymi. Decyzje kierownicze nie są jedynymi, jakie podejmuje kierownik. Obok nich kierownik podejmuje decyzje niekierownicze, na przykład decyzje o organizacji swego dnia pracy.

W przekroju przedmiotowym decyzje dzieli się według sfer funkcjonowania organizacji. Ciekawą koncepcję wyznaczania obszarów decyzyjnych przez krzy-

żowanie podsystemów funkcjonalnych i podsystemów działalności przedstawia G.B. Davis. Według niego podsystemami funkcjonalnymi są:

– marketing (prognozowanie i planowanie sprzedaży, analiza rynku i wyników działalności handlowej);

– działalność podstawowa (planowanie i organizacja produkcji lub usług);

– intendentura (planowanie i kontrola dochodów, zapasów i dystrybucja);

– kadry (planowanie potrzeb pracowników, analiza ich osiągnięć i zarobków);

– finanse i rachunkowość (analizy finansowe, planowanie potrzeb kapitałowych, mierzenie dochodów);

– procesy informacyjne (planowanie systemu informacyjnego oraz analiza jego kosztu i efektywności);

– zarządzanie naczelne (planowanie strategiczne i alokacja zasobów).

Natomiast do podsystemów działalności zalicza on:

– procesy wykonawcze (kolejność procesów pracy, przyjmowanie zasileń, wysyłka produktów),

– kontrolę operacyjną (planowanie działań i sprawozdania z uzyskanych wyników),

– kontrolę kierowniczą (planowanie budżetu i alokacja zasobów),

– planowanie strategiczne (określenie przedmiotu działalności i planów strategicznych).

Socjologiczne spojrzenie na proces podejmowania decyzji w organizacjach nawiązuje do praktycznej doniosłości tej problematyki w wielu typach organizacji formalnych (wojskowych, przemysłowych, politycznych, finansowych, naukowych czy oświatowych). W każdej z wymienionych organizacji ich uczestnicy przeżywają liczne problemy związane z podejmowaniem decyzji indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Są to głównie decyzje dotyczące wejścia do organizacji, zachowań wewnątrzorganizacyjnych oraz wyjścia z organizacji.

Socjologowie, w odróżnieniu od matematyków, ekonomistów czy psychologów, interesujących się problemami podejmowania decyzji, skupiają swą uwagę badawczą i teoretyczną na problemach decyzji ponadindywidualnych, a więc tych decyzji, które zapadają w grupach społecznych stanowiących elementarne składniki wewnętrzne każdej organizacji (decyzje te będziemy nazywali decyzjami grupowymi, wewnątrzorganizacyjnymi). Ta socjologiczna perspektywa jest często utożsamiana z wąską problematyką podejmowania decyzji kierowniczych, zwierzchnich, władczych. Jest to spojrzenie teoretycznie niesłuszne, gdyż każdy członek organizacji podejmuje decyzje niezależnie od swej pozycji w strukturze organizacyjnej i w związku z tym decyzyjność nie jest cechą przysługującą li tylko członkom zajmującym nominalne czy rzeczywiste pozycje kierownicze, choć,

oczywiście, należy mieć świadomość tego, iż zachowania decyzyjne są różnorodne, a system władzy w organizacji jest z reguły hierarchiczny i asymetryczny.

W literaturze przedmiotu napotykamy na różnorodne ujęcia tej problematyki. Na przykład G.P. Huber odróżnia podejmowanie decyzji od dokonywania wyboru i rozwiązywania problemu. Według niego dokonywanie wyboru oznacza tylko ograniczony zakres działań związanych z wyborem jednej, ze zbioru wielu możliwości. Sam wybór jest więc zaledwie fragmentem mechanizmu podjęcia decyzji.

Natomiast wielu innych autorów, a także kierowników–praktyków, posługuje się terminami *podejmowania decyzji* i *rozwiązywania problemów* zamiennie. Sądzimy, że dla naszego użytku, będzie lepiej za Hubertem posługiwać się nimi oddzielnie, gdyż w praktyce jest tak, iż przed rozwiązaniem problemów należy je wpierw znaleźć i sformułować. Oznacza to, że trzeba stwierdzić, jakie konkretne sytuacje stanowią problemy, które z nich wymagają rozwiązania i na jakim szczeblu organizacji. Będziemy się zatem posługiwać pojęciem *„wynajdywanie problemu"* na oznaczenie procesu identyfikacji problemu i podjęcia próby jego rozwiązania. Sam proces wynajdywania problemów będziemy traktować jako podstawę do podejmowania właściwych decyzji kierowniczych. Kierownicy powinni więc różnicować podejścia do podejmowania decyzji w zależności od sytuacji. Przy tym należy rozróżniać między sytuacjami wymagającymi decyzji *programowanych* i *nieprogramowanych*.

Decyzje programowane są podejmowane zgodnie z jakimś zwyczajem, regułą czy procedurą. Każda organizacja ma pisane lub niepisane zasady postępowania ułatwiające podejmowanie decyzji w powtarzających się sytuacjach. W decyzjach programowanych obowiązuje generalna zasada, że dla rutynowych problemów są ustalone rutynowe procedury.

Decyzje nieprogramowane są to decyzje w sprawach problemów niezwykłych lub wyjątkowych. Problem wymaga decyzji nieprogramowanej wówczas, gdy powstaje zbyt rzadko, by być przedmiotem ustalonej zasady (reguły, normy) postępowania, albo jeśli jest tak ważny, że wymaga szczególnego potraktowania.

Do tego, co powiedzieliśmy dotąd o mechanizmach podejmowania decyzji, należałoby dodać choć kilka uwag na temat ściśle związany z tą problematyką, mianowicie teorią gier.

Teoria gier stara się przewidywać racjonalne zachowanie ludzi w sytuacjach konkurencyjnych. W ten sposób pomaga, tym którzy konkurują, opracować strategie kojarzące wysokie zyski z małymi stratami. Teoria gier jest najczęściej stosowana w strategii wojskowej. Jest także wykorzystywana w tych gałęziach gospodarki, w których poszczególne firmy muszą dopasować swoją działalność do prawdopodobnych działań konkurentów. Teoretycy gier mogą na przykład starać

się określić reakcje konkurentów na zmianę cen, wprowadzenie na rynek nowego wyrobu albo na nową kampanię reklamową. Jeśli na przykład obniżka cen szybko wywoła podobne działania ze strony konkurencji, obniżenie cen przyniesie niewiele bezpośrednich korzyści.

Teoretycy gier mogą pomóc kierownikom w opracowaniu skutecznych strategii przez analizę prawdopodobnych zachowań konkurencji w określonych sytuacjach. Niestety większość konkurencyjnych sytuacji ma charakter ogromnie złożony i obejmuje wiele możliwych zmiennych. Teoria gier nie wyszła jeszcze poza udzielanie skutecznych rad, jedynie w odniesieniu do najprostszych problemów planowania i strategii.

Technicznie w dużym uproszczeniu wygląda to tak, że buduje się *modele symulacyjne*. W pewnym sensie wszystkie modele posługują się procesem symulacji w tym znaczeniu, że naśladują rzeczywistość. Jednakże *modele symulacyjne* są specjalnie projektowane dla sytuacji, które są zbyt złożone, aby można je było opisać lub rozwiązać za pomocą normalnych równań matematycznych. Tak więc modele symulacyjne są raczej opisowe, a nie matematyczne.

Modele symulacyjne stosuje się na przykład do szkolenia astronautów promów kosmicznych. Komputery przedstawiają astronautom wszelkie możliwe do przewidzenia sytuacje, na które muszą oni reagować tak, jak w rzeczywistości.

Modele symulacyjne są stosowane do różnych celów, w tym do testowania systemów maszyn i operacji na wielką skalę, takich jak porty lotnicze. Jak wszystkie inne modele pozwalają na eksperymentowanie, bez zakłócania rzeczywistych operacji. Inną ważną zaletą modeli symulacyjnych jest to, że można przyspieszać ich przebieg (dzięki komputerowi), aby przekonać się w ciągu kilku minut, co się stanie w rzeczywistości w ciągu kilku lat.

Aby zakończyć problematykę planowania należałoby jeszcze kilka słów powiedzieć, co to jest prognoza i czym się ona różni od planowania.

Prognozy stanowią najważniejsze przesłanki planowania. Prognozy są przesłankami, czyli inaczej podstawowymi założeniami, na których opiera się planowanie i podejmowanie decyzji.

Przesłankami planowania są ogólne rodzaje prognoz:

– prognozy wydarzeń, na które organizacja nie będzie miała wpływu;

– prognozy wydarzeń przynajmniej częściowo zależnych od zachowań organizacji.

Trzeba dodać, że niektóre zmienne ekonomiczne albo społeczne są niezależne od zachowań jakiejkolwiek pojedynczej organizacji. Organizacje te w poszukiwaniu potrzebnych im informacji korzystają raczej z ogólnych wskaźników, takich jak: dane statystyczne ogólnokrajowe, wiedza o przedmiocie, doświadczenia organizacyjne itp.

Rozróżniamy jeszcze prognozowanie jakościowe i ilościowe.

Prognozowanie jakościowe należy stosować wtedy, gdy konkretne dane są mało dostępne lub trudne do wykorzystania. Na przykład przy wdrożeniu nowego wyrobu lub nowej technologii poprzednie doświadczenia nie są wiarygodną wskazówką co do efektów w najbliższej przyszłości. Ten rodzaj prognozowania posługuje się subiektywnymi sądami i systemem wag do przekształcenia informacji jakościowych w szacunki ilościowe.

Prognozowanie ilościowe polega właśnie na ekstrapolacji przeszłości albo na korzystaniu z dostatecznej ilości konkretnych informacji statystycznych do ustalenia zależności między głównymi zmiennymi.

W tym kompleksie spraw pozostało nam jeszcze tylko jedno zagadnienie do wyjaśnienia, a mianowicie: czym jest powtarzany często problem wydajności. Na przykład John Kendrick definiuje wydajność jako stosunek wyników w postaci dóbr i usług (W) do nakładów (N) zasobów materialnych, ludzkich i innych, zużytych w trakcie procesu produkcyjnego; relacja ta wyraża się zazwyczaj w postaci ilorazu W/N. Oznacza to, że wydajność jest stosunkiem wyników do nakładów, a więc im wyższa wartość liczbowa tego ilorazu, tym wyższa wydajność.

Istnieją dwa rodzaje miar wydajności: całkowita i cząstkowa. *Całkowita wydajność* jest to relacja całkowitych wyników do całkowitych nakładów. *Cząstkowa wydajność* jest to relacja całkowitych wyników do cząstkowych nakładów. Można przyjąć założenie, iż wydajność jest miarą tego, jak skutecznie funkcjonuje dany system społeczno–ekonomiczny. Na przykład takie wskaźniki, jak inflacja, wzrost gospodarczy czy bilans płatniczy, wiążą się ściśle z poziomem wydajności. Wynika to m.in. z faktu, że wzrost wydajności prowadzi do oszczędności deficytowych zasobów przez zmniejszanie zużycia na jednostkę produkcji, a opanowanie inflacji sprzyja przeciwdziałaniu narastającym kosztom płac, materiałów, energii i innych nakładów.

Dla kierowników wydajność ma podstawowe znaczenie, gdyż określa poziom sprawności i konkurencyjności ich firm czy poszczególnych oddziałów, wydziałów.

Wielu teoretyków i praktyków zarządzania badając problematykę wydajności zadawało sobie pytanie: jakie są rzeczywiste przyczyny wzrostu czy spadku wydajności? Choć odpowiedzi były bardzo zróżnicowane, to jednak pewne elementy powtarzały się prawie u wszystkich badaczy. Na przykład wszyscy stwierdzali, że decydującym czynnikiem wydajności jest czynnik ludzki, a nie postęp techniczny czy technologiczny. Tezę swą uzasadniali tym, iż w toku badań stwierdzili, że przeważająca część kierowników, otrzymując zadanie zwiększenia wydajności, skupia się przede wszystkim na unowocześnianiu wyposażenia, zamiast doskonalenia pracowników. Na podstawie szacunków jednego ze zbiorów

badań stwierdzono, że od roku 1929 mniej niż jedna piąta wydajności w Stanach Zjednoczonych była skutkiem zwiększenia technicznego uzbrajania pracy, a ponad 75 proc. tego wzrostu wynikało z takich zabiegów, jak: lepsze szkolenie, wyższy poziom wiedzy pracowników, poprawa opieki socjalnej, właściwe przydzielanie zadań itp.

Wprawdzie w Polsce nie prowadzono tego typu kompleksowych badań, sądzimy jednak, że gdybyśmy pod poszczególne problemy analizowane w Stanach Zjednoczonych podstawili sytuację u nas, obraz byłby o wiele gorszy.

11.3. Kontrola w organizacji

Kontrola należy do centralnych zagadnień w procesach kierowania i zarządzania organizacją i często stanowi klucz jej efektywności. Wprost trudno wyobrazić sobie jakąkolwiek organizację pozbawioną kontroli.

Warto w tym miejscu przytoczyć opis roli kontroli w kierowaniu organizacją przedstawiony przez dwóch wybitnych teoretyków tej dziedziny, mianowicie E.P. Stronga i R.D. Smitha: „Istnieje wiele sprzecznych poglądów na najlepszy sposób kierowania organizacją. Jednakże zarówno teoretycy, jak i praktycy zgadzają się co do tego, że *dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli*. Kombinacja dobrze zaplanowanych celów, silnej organizacji, umiejętnego kierowania i motywowania ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie ma dostatecznego systemu kontroli".

Czym zatem jest skuteczna kontrola w praktyce?

Robert J. Mockler następująco definiuje proces kontroli: *„kontrola kierownicza jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyleń i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągania jego celów"*.

W definicji tej został podkreślony ścisły związek między planowaniem i kontrolą. Inaczej mówiąc kontrola kierownicza jest to proces, przez który kierownicy zabezpieczają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi. Chociaż w praktyce często funkcje planowania i kontroli pełnią różne osoby, to jednak muszą one na bieżąco porozumiewać się ze sobą, by ich działalność była skuteczna.

Definicja R.J. Mocklera dzieli proces kontroli na cztery etapy:

Pierwszy - to *ustalenie norm i metod pomiaru efektywności*, przy czym mogą one dotyczyć całej gamy spraw, na przykład od zadań produkcyjnych i sprzedaży do obecności robotników w pracy i stanu bezpieczeństwa pracy. Aby jednak etap

ten był skuteczny, normy muszą być określone w sposób zrozumiały i akceptowany przez zainteresowanych. Podobnie metody pomiaru powinny być również bardzo dokładne.

Drugi etap - to *pomiar efektywności.* Jak wszystkie elementy kontroli jest to trwały, powtarzalny proces, którego częstotliwość zależy od rodzaju mierzonej działalności. Nie należy jednak dopuszczać do zbyt długich przerw między kolejnymi pomiarami efektywności.

Trzeci etap - to sprawdzenie, czy *efektywność jest zgodna z normami*, a więc jest to najłatwiejszy etap procesu kontroli. Zapewne w pierwszych dwóch etapach rozwiązano złożone problemy; tu zaś idzie o porównanie osiągniętych wyników z celami lub normami poprzednio ustalonymi. Jeśli realizacja jest zgodna z normami kierownik może założyć, że „wszystko znajduje się pod kontrolą" i nie musi czynnie interweniować w operacje organizacji.

I wreszcie czwarty etap - to podjęcie działań korygujących. Następuje ono wówczas, gdy realizacja nie odpowiada normom, a analiza wskazuje, że jest to potrzebne. Działanie korygujące może polegać na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub pierwotnie przyjętych norm.

Wiele czynników powoduje, że kontrola w organizacji jest koniecznością i powinna być sprawowana przez kierowników w całej organizacji, a nie tylko w jej fragmentach. Do podstawowych czynników wyznaczających konieczność systematycznej kontroli w organizacji zaliczyć należy: zmieniające się otoczenie, rosnącą złożoność organizacji, błędy pracowników w procesie pracy, zmiany technologii produkcji itp.

Należy jeszcze podkreślić, iż sam wyraz „kontrola" często budzi nieprzyjemne skojarzenia, gdyż wydaje się, że zagraża ona osobistej wolności i samodzielności. W okresie ostrego kwestionowania prawnej zasadności władzy, gdy narasta ruch na rzecz większej samodzielności i samorealizacji jednostki, koncepcja kontroli organizacyjnej niepokoi wielu ludzi. Kontrola w organizacjach jest jednak konieczna. Obecnie jej metody stały się bardziej precyzyjne i wyrafinowane niż kiedykolwiek przedtem, częściowo w wyniku powszechnego zastosowania elektronicznego przetwarzania danych.

Większość metod kontroli zaliczyć można do jednej z czterech podstawowych grup, a mianowicie:

- kontroli wstępnej;
- kontroli sterującej;
- kontroli akceptującej lub odrzucającej;
- kontroli końcowej.

Kontrola wstępna ma stwierdzić przed podjęciem działania czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby - ludzkie, rzeczowe i finansowe - oraz czy w mo-

mencie rozpoczęcia działania będą one na wyznaczonym miejscu, w stosownych rodzajach, ilościach i odpowiedniej jakości.

Kontrola sterująca ma wykrywać odchylenie od jakiejś normy lub celu i umożliwiać dokonywanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Dodać należy, że kontrola sterująca jest skuteczna jedynie wtedy, gdy kierownik na czas uzyska dokładne informacje o zmianach w otoczeniu lub o realizacji pożądanego celu.

Kontrola akceptująca (lub odrzucająca). Podczas kontroli akceptującej lub odrzucającej powinno nastąpić przyjęcie określonych aspektów procedury - albo inaczej - muszą być spełnione określone warunki przed zezwoleniem na dalsze działania. Co prawda kontrola sterująca umożliwia podjęcie działań korygujących jeszcze w trakcie realizacji programu, jest zatem donioślejsza i szerzej stosowana niż inne rodzaje kontroli, jednakże rzadko bywa wtedy całkowicie wystarczająca. Dlatego też kontrola akceptująca jest szczególnie ważna jako instrument dodatkowego sprawdzania.

Kontrola końcowa, jak wskazuje jej nazwa, dokonuje pomiarów wyników zakończonego działania. Ustala przyczyny wszelkich odchyleń od planu lub normy, a wnioski wykorzystuje do podobnych działań w przyszłości. Kontrola końcowa służy też jako podstawa nagradzania lub motywowania pracowników.

Wszystkie omawiane rodzaje kontroli nie są alternatywne. Większość organizacji do realizacji swoich celów stosuje kombinację wszystkich czterech grup kontroli. Jednak szczególne znaczenie ma kontrola sterująca.

Kontrola sterująca, oprócz możliwości korygowania błędów, pozwala kierownikom na wykorzystywanie nieoczekiwanych okazji. Odchylenia od normy lub planu mogą być przecież także korzystne, kierownicy zatem znając je wcześniej mogą przenieść zasoby przedsiębiorstwa tam, gdzie przyniosą one największą korzyść. Podkreślić jeszcze należy fakt, że podstawowym czynnikiem każdej sprawnej kontroli jest szybkość i dokładność informacji. Im bowiem wcześniej wykryje się odchylenia, tym szybciej można podjąć działania korygujące. A więc celem kontroli sterującej jest umożliwienie kierownikom korygowania odchyleń przed zakończeniem działań. Odchylenia wykryte przez kontrolę sterującą powinny być zatem wskaźnikami przyszłych wyników, muszą w sposób wiarygodny wskazywać kierownikom czy trzeba podjąć działania korygujące.

Ważnym etapem kontroli jest ustalenie norm dla wskaźników przyszłych i ostatecznych wyników. Miernik czy norma służą dwom podstawowym celom: motywacji oraz ocenie rzeczywistej efektywności.

Następnym etapem w projektowaniu cyklu kontroli jest określenie środków zbierania informacji o wskaźnikach przyszłych wyników i porównywanie tych

wskaźników z ich miernikami. Jak zobaczymy, sieć komunikacyjna funkcjonuje najlepiej wtedy, gdy informacje przepływają nie tylko w górę, ale i w dół do podejmujących działania korygujące. Ponadto powinna być na tyle sprawna, by odpowiednia informacja podejmującego działania dostatecznie wcześnie docierała do personelu.

W.H. Newman dowodził, że należy ustanawiać bardzo surowe, ale potencjalnie osiągalne normy. W ten sposób zachęca się do wysokiej efektywności, nawet jeśli się nie zrealizuje postawionych celów. Peters i Waterman zauważyli, że w przedsiębiorstwach doskonale kierowanych, które badali, dążono do uzyskania tego samego, ustanawiając cele możliwe do osiągnięcia w normalnych warunkach i oczekując, że wiele osób znacznie je przekroczy. Oba te sposoby ustanawiania norm są skuteczne, *pod warunkiem, że są dobrze zrozumiane i przyjęte przez wszystkich zainteresowanych.*

Według Newmana, aby kontrolowana norma działała zgodnie z zamiarem, musi być przyjęta przez członków organizacji jako uzasadniona część ich pracy. Skuteczny system kontroli musi także być zgodny z kulturą organizacji, w przeciwnym wypadku będzie zapewne nieskuteczny.

Wszystkie wiarygodne i skuteczne systemy kontroli mają pewne wspólne cechy, mianowicie:

1. ***Ścisłość.*** Informacja musi być ścisła. Niedokładne dane systemu kontroli mogą spowodować podjęcie działań, które albo nie rozwiążą problemu, albo stworzą problem tam, gdzie go dotąd nie było. Ocena ścisłości otrzymywanych informacji jest jednym z najważniejszych kontrolnych zadań kierowników.

2. ***Aktualność.*** Informacja musi być zbierana, przekazywana i oceniana szybko, aby było można podjąć działania korygujące dostatecznie wcześnie.

3. ***Obiektywizm i zrozumiałość.*** Informacja powinna być zrozumiała i uważana za obiektywną przez tych, którzy z niej korzystają. Im mniejsza jest subiektywność i niejednoznaczność systemu kontroli, tym większe jest prawdopodobieństwo, że otrzymujący informację będą na nią reagować umiejętnie i sprawnie. Trudny do zrozumienia system kontroli będzie powodować niepotrzebne pomyłki i wywoływać zamieszanie albo frustrację pracowników.

4. ***Koncentracja na strategicznych punktach kontroli.*** System kontroli powinien koncentrować się na tych dziedzinach, w których: istnieje największe prawdopodobieństwo wystąpienia odchyleń od norm; odchylenia te mogą wywołać najwięcej szkody; najskuteczniej można podejmować działania korygujące. Na przykład niewielki byłby pożytek z kontroli jakości części przeprowadzanej po ich wysłaniu do klientów. Jakość części najlogiczniej jest sprawdzać w trakcie ich wytwarzania i bezpośrednio po ich zejściu z taśmy montażowej.

5. ***Realizm ekonomiczny.*** Koszt wdrożenia systemu kontroli powinien być mniejszy od korzyści z niego płynących, a co najwyżej im równy. Najlepszym sposobem minimalizowania marnotrawstwa lub zbędnych wydatków w systemie kontroli jest czynienie minimum tego, co jest konieczne do zapewnienia, by kontrolowana działalność osiągała pożądany cel.

6. ***Realizm organizacyjny.*** System kontroli musi być zgodny z realiami organizacyjnymi. Na przykład pracownicy powinni dostrzegać związek między oczekiwaną od nich wydajnością a wynikającymi z tego nagrodami. Ponadto wszystkie normy wydajności muszą być realne. Należy też uwzględniać różnice pozycji poszczególnych osób. Osoby zobowiązane do zgłaszania odchyleń komuś, kogo uważają za pracownika sztabowego na niższym szczeblu, mogą nie traktować systemu kontroli poważnie.

7. ***Koordynacja.*** Informację kontrolną trzeba koordynować z tokiem pracy w organizacji z dwóch powodów. Po pierwsze - każdy etap pracy może wpływać na powodzenie lub niepowodzenie całej operacji. Po drugie - informacja powinna docierać do wszystkich osób, którym jest potrzebna.

8. ***Elastyczność.*** Niewiele organizacji funkcjonuje dziś w tak niezmiennym otoczeniu, że nie musi się troszczyć o możliwości zmian. Niemal we wszystkich organizacjach instrumenty kontrolne muszą być elastyczne, aby organizacje mogły szybko reagować na niekorzystne zmiany lub nowe możliwości.

9. Normatywność i operacyjność. Skuteczne systemy kontroli, w przypadku wykrycia odchylenia od normy, powinny wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące. Informacja docierająca do osoby odpowiedzialnej za podjęcie potrzebnych działań powinna mieć postać możliwą do wykorzystania w praktyce.

10. ***Akceptacja przez członków organizacji.*** Aby system kontroli był przyjęty przez członków organizacji, kontrola musi się wiązać z ważnymi i akceptowanymi celami. Cele takie muszą odzwierciedlać język i czynności osób, do których się odnoszą. Na przykład naczelni kierownicy troszczą się o efektywność finansową. Natomiast dla niższego dozoru kontrola powinna się odnosić do takich wymiernych spraw, jak godziny pracy, liczba wyprodukowanych wyrobów, procent braków, czas przestoju, odpady materiałowe itp.

Tak więc skuteczny system kontroli musi być: ścisły, aktualny i obiektywny, koncentrować się na głównych obszarach efektywności i strategicznych punktach kontroli, realistyczny ekonomicznie i organizacyjnie, skoordynowany z tokiem pracy, elastyczny, normatywny i możliwy do akceptacji przez członków organizacji. Cechy te odnoszą się do instrumentów kontroli na wszystkich szczeblach organizacji.

12. KIEROWANIE I ZARZĄDZANIE W SKALI MIĘDZYNARODOWEJ

Rosnąca internacjonalizacja gospodarki światowej przejawia się w postępującym procesie umiędzynarodawiania się wielu dziedzin działalności gospodarczej i paragospodarczej. Gospodarka przybiera coraz bardziej cechy wielonarodowe, a ponadto narasta turystyka międzynarodowa oraz są podejmowane wspólne przedsięwzięcia w zakresie nauki, kultury, ekologii, na przykład opanowanie przestrzeni kosmicznej, rozpowszechnianie się telekomunikacji międzynarodowej, walka o ochronę środowiska naturalnego.

Można zadać pytanie o przyczyny tych zjawisk, na przykład dlaczego poszczególne przedsiębiorstwa podejmują działalność w skali międzynarodowej? Według Donalda Balla i Wendella McCullocha istnieje wiele rozmaitych powodów podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności w skali międzynarodowej. Wszystkie zostały zaliczone do ofensywnych lub defensywnych.

Powody ofensywne sprzyjają działaniom na rzecz zwiększania zysków, sprzedaży i rynków zbytu. Jako przykłady można przytoczyć takie cele, jak:

- otwarcie nowych rynków zbytu;
- uzyskanie większych zysków;
- pozyskanie wyrobów na rynek macierzysty (lub na inne rynki zagraniczne);
- zaspokojenie potrzeby ekspansji ze strony kierownictwa.

Defensywne powody wkraczania na rynki zagraniczne obejmują dążenia do ochrony zysków, wielkości sprzedaży i rynków. W tej kategorii mieszczą się przykładowo następujące cele:

- ochrona rynków krajowych;
- ochrona rynków zagranicznych;
- zapewnienie dostawy surowców;
- pozyskanie technologii;
- doprowadzanie do dywersyfikacji geograficznej;
- poszukiwanie politycznie stabilnych baz dla nowych operacji.

Powody podejmowania działalności w skali międzynarodowej zmieniają się w zależności od wielu czynników, m.in.: czasu, gałęzi przemysłu, narodowości firmy, chęci pozyskania technologii. Na przykład w latach pięćdziesiątych amerykańskie firmy, które rozpoczęły działalność zamorską, robiły to głównie z powodów defensywnych. Wiele przedsięwzięć podejmowanych w owym czasie sta-

nowiło próbę przezwyciężenia barier w handlu wznoszonych przeciw towarom amerykańskim przez państwa Trzeciego Świata, państwa tzw. obozu socjalistycznego, w tym Polski.

W latach sześćdziesiątych bariery te zaczęły znikać, a amerykańskie firmy przyjęły bardziej ofensywną postawę w sprawie internacjonalizacji. Wiele z nich dostrzegło możliwości wykorzystania swojej przewagi nad firmami zagranicznymi pod względem technologii, zarządzania i marketingu przez wyzyskanie niedrogiego rynku pracy istniejącego w wielu krajach.

Powody podjęcia działalności zagranicznej różnią się też w zależności od gałęzi przemysłu. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w przemysłach surowcowych, jak przemysł rafineryjny lub górnictwo, często umiędzynarodawiają się dla pozyskania gwarantowanych lub tańszych źródeł potrzebnych surowców. Natomiast przedsiębiorstwa przetwórcze w przeszłości często podejmowały działalność zagraniczną dla ochrony istniejących rynków lub poszukiwania nowych. Ostatnio robiły to i robią nadal z myślą o wyszukaniu taniej siły roboczej.

Narodowość firmy może również wpływać na motywy jej internacjonalizacji. Niektóre nieamerykańskie firmy mogą się zdecydować na wejście do Stanów Zjednoczonych ze względu na ich polityczną stabilność. Jest jednak mało prawdopodobne, aby firma amerykańska udała się w tym celu za granicę (natomiast polityczna *niestabilność* może być ważną przeszkodą w inwestowaniu w tym, a nie innym kraju, np. kraje postsocjalistyczne). Podobnie zresztą częściej przedsiębiorstwa zagraniczne wkraczały do Stanów Zjednoczonych dla pozyskania technologii lub wiedzy kierowniczej niż odwrotnie. Jednakże ostatnio amerykańskie przedsiębiorstwa zaczęły szukać w Japonii nowych koncepcji zarządzania.

Christopher Korth podzielił proces internacjonalizacji organizacji na cztery ogólne stopnie:

Internacjonalizacja pierwszego stopnia występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma jedynie pasywne i pośrednie interesy międzynarodowe. Taki niski poziom zaangażowania jest często realizowany za pośrednictwem innego przedsiębiorstwa, które służy jako pośrednik w stosunkach z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami.

W *internacjonalizacji drugiego stopnia* przedsiębiorstwo zajmuje się bezpośrednio swoimi sprawami zagranicznymi. Chociaż utrzymuje niektórych agentów handlu zagranicznego, zaczyna poszukiwać zagranicznych odbiorców i dostawców w sposób raczej czynny niż bierny. Na tym szczeblu zaangażowania przedsiębiorstwo prawdopodobnie utworzy dział importu lub eksportu.

Internacjonalizację trzeciego stopnia osiąga się wtedy, gdy międzynarodowe interesy przedsiębiorstwa nabierają dużo większego znaczenia w całej jego dzia-

łalności. Chociaż firma jest nadal zasadniczo zorientowana na kraj macierzysty, zajmuje się bezpośrednio importem, eksportem lub produkcją wyrobów i usług w innych krajach.

Internacjonalizacja czwartego stopnia jest ostatnim etapem procesu. Przedsiębiorstwo osiąga ten szczebel wówczas, gdy kierownictwo uważa, że jest ono zorientowane głównie na działalność w skali wielu krajów, w odróżnieniu od nastawienia na kraj macierzysty.

Dodać tu należy, że postawy kierowników przedsiębiorstwa są bardzo ważne podczas postępującej jego internacjonalizacji, a także wtedy, gdy przybiera ono charakter wielonarodowy.

Howard Perlmutter wyróżnił trzy podstawowe postawy kierowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych: etnocentryczną, policentryczną i geocentryczną.

Postawę *etnocentryczną* cechuje postrzeganie innych krajów i ich mieszkańców jako podrzędnych w stosunku do kraju macierzystego. Kierownicy charakteryzujący się taką postawą uważają, że sposoby działania stosowane w kraju macierzystym są najlepsze i wprowadzają je na całym świecie. Kierownicy zaś o postawie *policentrycznej*, postrzegają wszystkie kraje jako różne i trudne do zrozumienia. Pozwalają biurom zagranicznym podejmować decyzje samodzielnie, wierząc, że na pewno wiedzą, co najlepiej się sprzeda w ich własnych krajach. Trzeci pogląd, postawa *geocentryczna*, dostrzega zarówno podobieństwa, jak i różnice między krajami oraz stara się dobrać najskuteczniejsze metody i najefektywniejszych ludzi z dowolnego miejsca w świecie i posłużyć się nimi w każdej odpowiedniej części świata.

We wszystkich firmach występują w różnym stopniu wszystkie te postawy. Według Perlmuttera jest najkorzystniej, gdy kierownicy firm wielonarodowych przybierają postawy geocentryczne.

Przedsiębiorstwa w okresie umiędzynarodawiania nie zawsze przechodzą przez wszystkie cztery etapy. Niektóre z nich rozwijają się do punktu, w którym stają się po prostu *przedsiębiorstwami wielonarodowymi.* Tego typu przedsiębiorstwa można określić jako grupę korporacji będących pod kontrolą jednej centrali, lecz prowadzących operacje w wielu krajach.

Można by rzec, że w pewnym sensie handel międzynarodowy istniał od czasów prehistorycznych, gdy na wielkie odległości wymieniano wyroby, takie jak kawałki krzemienia i ceramikę. W historycznych już czasach można by wymienić takie kraje, jak: Sumer, Ahod, Babilonia, Fenicja, Egipt, Grecja, Rzym.

W okresie Imperium Rzymskiego w wielu krajach można było kupować towary u odległych zagranicznych producentów. Pierwszą amerykańską firmą, która z powodzeniem prowadziła zakład produkcyjny za granicą, była Singer Sowing Machine Co., której szkocka wytwórnia została otwarta w roku 1868.

W ostatnim dwudziestoleciu podjęto wiele badań nad firmami wielonarodowymi. Badacze są zainteresowani przede wszystkim ogromnym rozwojem wielkości oraz liczby przedsiębiorstw wielonarodowych w ciągu ostatnich 25 lat. Temu rozwojowi towarzyszył wzrost wpływów przedsiębiorstw wielonarodowych, który spowodował wiele dyskusji, zaniepokojenia i badań ze strony rządów oraz takich organizacji, jak ONZ.

Chociaż na Stany Zjednoczone, z takimi monolitami, jak: Exxson, General Motors, ITT, IBM, Union Carbide, przypada ponad połowa bezpośrednich zagranicznych inwestycji na świecie, to jednak nie mają one monopolu na największe światowe przedsiębiorstwa wielonarodowe. Wiele jest europejskich, jak Royal Dutch/Shell, British Petroleum czy ENI. Dołącza do nich rosnąca liczba japońskich firm, w tym Mitsubishi, Toyota i Hitachi.

Niektóre badania nad wpływem przedsiębiorstw wielonarodowych na zewnętrzne kraje–gospodarze lub kraje macierzyste, wykazały, że jest on zdecydowanie pozytywny. Inne jednak prowadziły do przeciwnych wniosków. Można zasadnie stwierdzić, że większość badań wskazuje na *względnie* korzystne skutki. Jednakże badania te są zazwyczaj w znacznym stopniu uzależnione od założeń przyjętych przez badaczy. Badania mogą też wykazać mieszaninę pozytywnych i negatywnych skutków.

Wymieniany już przez nas wielokrotnie Christopher Korth wyróżnił niektóre potencjalne korzyści i koszty operacji przedsiębiorstw międzynarodowych w kraju–gospodarzu. Zauważmy, że niżej wymienione korzyści i koszty są jedynie potencjalne. To, co rzeczywiście stanie się w konkretnej sytuacji zależy od otoczenia, w tym od działania rządu oraz faktycznego zachowania zainteresowanego przedsiębiorstwa wielonarodowego. Do ważniejszych potencjalnych korzyści w tym względzie należą:

– transfer kapitału, technologii i przedsiębiorczości do kraju–gospodarza;
– poprawa bilansu płatniczego kraju–gospodarza;
– stwarzanie lokalnych możliwości pracy i kariery;
– lepsza konkurencja w miejscowej gospodarce;
– większa dostępność towarów dla miejscowych konsumentów.

Korzyści te mogą się pojawić w dowolnej sytuacji, a wielu kierowników przedsiębiorstw wielonarodowych oraz niektórzy analitycy uważają, że istnieją one rzeczywiście. Możliwe jest jednak także, że w każdej z wymienionych dziedzin wystąpi zjawisko odwrotne. Te potencjalne ujemne wpływy, które u wielu badaczy i obserwatorów budzą wiele emocji, można by zaliczyć do trzech podstawowych kategorii:

– ingerencji w politykę ze strony przedsiębiorstw wielonarodowych;

– społeczno-kulturalnych zakłóceń i zmian (które z reguły będą miały zarówno zwolenników, jak i przeciwników);

– uzależnienia gospodarki miejscowej od decyzji podejmowanych poza granicami danego kraju.

W przeszłości niektóre przedsiębiorstwa wielonarodowe popełniały wyraźne nadużycia. Na przykład powszechnie uznaje się, że United Fruit Co. ingerowało na dużą skalę w sfery polityczną i ekonomiczną w Ameryce Łacińskiej w okresie międzywojennym. W późniejszych latach oskarżano przedstawicieli ITT o to, że spiskowali z CIA, aby nie dopuścić do wyboru Salvadora Allende Gassensa na stanowisko prezydenta Chile. Elektroniczny zaś olbrzym japoński Hitachi przyznał się do kradzieży technologii będącej własnością IBM.

Ogólnie jednak biorąc, etyka przedsiębiorstw wielonarodowych jest utrzymywana na poziomie równym lub wyższym od etyki firm lokalnych. Aktualnie przedsiębiorstwa wielonarodowe są na cenzurowanym z politycznego punktu widzenia i mimo wielkości oraz potęgi są wrażliwe na karne posunięcia lokalnych rządów. W takich warunkach niewiele przedsiębiorstw skłonnych jest podejmować ryzyko, nawet pozornie nieetycznego działania.

Warto zauważyć, że chociaż przedsiębiorstwa wielonarodowe są traktowane podejrzliwie i ostrożnie przez niektórych urzędników państwowych w krajach-gospodarzach, większość krajów raczej się o nie ubiega niż zabrania im wstępu.

Prowadzona wśród teoretyków i praktyków zarządzania dyskusja nad korzyściami i kosztami przedsiębiorstw międzynarodowych dla ich krajów macierzystych ma mniejsze nasilenie niż rozważania nad ich wpływem na kraje-gospodarze. Wynika to zapewne z braku zagadnień o wysokim ładunku emocjonalnym, jak ingerencja w politykę, zakłócenia kulturalne i zależność ekonomiczna.

Kraj macierzysty może odnosić następujące korzyści:

– pozyskiwanie z zagranicy surowców, często o pewniejszej podaży i niższych cenach niż w kraju;

– zdobywanie specjalizacji technologicznej i kierowniczej w wyniku konkurowania na rynkach zagranicznych;

– eksport komponentów i gotowych wyrobów do montażu lub sprzedaży na rynkach zagranicznych;

– napływ dochodów z zagranicy z zysków (dywidend), opłat licencyjnych i kontraktów kierowniczych;

– stanowiska i możliwości kariery w kraju i za granicą w związku z operacjami zagranicznymi.

Jednym z potencjalnych negatywnych skutków dla macierzystego kraju, wysuwanych przez krytyków przedsiębiorstw międzynarodowych, jest osłabienie

bilansu płatniczego. Jest ono spowodowane odpływem kapitału uzyskanego z inwestycji zagranicznych oraz spadkiem eksportu w miarę wytwarzania wyrobów raczej za granicą niż w kraju macierzystym. Jednak w perspektywie dłuższego okresu straty te są przeważnie pokryte z nawiązką przez dochody wpływające z dywidend, opłat licencyjnych, honorariów i sprzedaży komponentów do montażu za granicę.

Ponadto organizacje kierujące przedsiębiorstwami międzynarodowymi muszą zwracać także uwagę na polityczno–prawne, socjokulturowe, ekonomiczne i techniczne aspekty swojego otoczenia, tak w skali międzynarodowej, jak i krajowej. Szczególną zaś uwagę należy zwracać na otoczenie międzynarodowe, gdyż różnice i zmiany występują w znacznie większych rozmiarach w obcych krajach niż w kraju macierzystym.

Nieoczekiwane warunki lub wydarzenia mogą wywrzeć duży wpływ na operacje, rynki i inwestycje za granicą (np. podczas rewolucji irańskiej, kiedy to praktycznie nastąpiło całkowite zniszczenie działalności gospodarczej USA na tym terenie).

Przy zastanawianiu się nad zaangażowaniem się w obcym kraju, przedsiębiorstwa wielonarodowe biorą pod uwagę przede wszystkim: stabilność jego systemu politycznego i gospodarczego, polityczną filozofię rządzącej ekipy, postawy silnych grup opozycyjnych, sprawność biurokracji. Istotnym czynnikiem jest rządowa polityka nakierowana na zachęcanie lub zniechęcanie przedsiębiorczości z zagranicy lub wewnątrz kraju. Ważna jest też polityka zagraniczna danego kraju, gdyż konflikty zewnętrzne - wynikające czy to z własnych problemów, czy z traktatowych zobowiązań - mogą oddziaływać na system polityczny państwa. Kierownicy zwracają szczególną uwagę na przedstawione poprzednio obszary otoczenia, zwłaszcza przy ocenie atrakcyjności wkroczenia do danego kraju albo pozostania w nim oraz przy zastanawianiu się, w jaki sposób zmniejszyć związane z tym ryzyko. Kierownicy muszą także pamiętać o tych obszarach przy prowadzeniu codziennych operacji, jeśli mają skutecznie działać w danym kraju.

Przedsiębiorstwa wielonarodowe przywiązują dużą wagę do prognoz warunków ekonomicznych w krajach, w których działają, którym sprzedają lub od których kupują. Przedsiębiorstwa duże mają własne sztaby ekonomistów i korzystają z usług doradców–prognostów z zewnątrz. Przedsiębiorstwa mniejsze są skłonne polegać na ogólnej wiedzy niespecjalistów - kierowników liniowych - oraz korzystać z prognoz dostarczanych przez prywatne firmy, banki i rządy.

Gdy przedsiębiorstwo zawiera transakcję z zagranicznym klientem lub dostawcą, która nie przewiduje natychmiastowej płatności, występuje w pewnym stopniu ryzyko związane z kursem walutowym.

Także prognozowanie ryzyka politycznego przekształciło się w działalność o wysokim stopniu wyrafinowania. *Ryzyko polityczne* można zdefiniować jako prawdopodobieństwo, że siły polityczne wywołają wstrząsy w środowisku gospodarczym danego kraju, oddziałujące na zyski i inne cele określonej organizacji gospodarczej.

Można prowadzić operacje w obcym kraju tak, aby zminimalizować niebezpieczeństwo wywołania problemów politycznych. Jednym z powszechnie stosowanych sposobów jest zatrudnianie miejscowych obywateli, zwłaszcza mających dobre układy polityczne, na głównych stanowiskach w wyższym kierownictwie. To zapewnia wiedzę specjalistyczną o miejscowych warunkach oraz zmniejsza niepokoje dotyczące kierowania przez obcokrajowców organizacjami działającymi w danym kraju. Generalnie stwierdzić można, że prowadzenie działalności w otoczeniu międzynarodowym wpływa także na sposoby wykonywania kierowniczych funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli.

Bibliografia

1. Argyris Ch. *Personality and organization.* New York 1957.
2. Argyle M. *Psychologia stosunków międzyludzkich.* Warszawa PWN 1991.
3. Bernard Ch. *The Functions of the Executive.* Cambridge Harvard University Press Mass 1938.
4. Beer S. *Cybernetyka a zarządzanie.* Wyd. 2. Warszawa PWN 1976.
5. Bielski M. *Organizacje: istota, struktury, procesy.* Łódź UŁ 1992.
6. Bielski M. *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna.* Warszawa PWE 1972.
7. Borkowska S. *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie.* Warszawa PWN 1985.
8. Brown J.A.C. *Społeczna psychologia przemysłu.* Warszawa KiW 1962.
9. Cialddini R. *Wywieranie wpływu na innych.* Gdańsk Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 1994.
10. Crozier M., Fidberg E. *Człowiek i system ograniczania działania zespołowego.* Warszawa PWE 1982.
11. Czajka S., Sztumski J. *Zarys socjologii przemysłu.* Wrocław - Warszawa Ossolineum 1977.
12. Czermiński A. *Zarys organizacji pracy i zarządzania.* Warszawa PWN 1969.
13. Czermiński A., Czubasiewicz H. *Teoria i praktyka podejmowania decyzji.* Warszawa UG 1973.
14. Czermiński A., Trzcieniecki J. *Elementy teorii organizacji i zarządzania.* Warszawa PWN 1973.
15. Dale E. *Management. Theorie und Praxis der modern Unterneumungs fuhrmig.* Düsseldorf - Wien 1972.
16. Doktór K. (red.) *Socjologia organizacji.* Wrocław - Warszawa Ossolineum 1975.
17. *Doskonalenie struktury organizacyjnej.* Praca zbiorowa. Warszawa PWE 1991.
18. *Encyklopedia organizacji i zarządzania.* Warszawa PWE 1981.
19. Filar E. *Biznes plan.* Warszawa Poltex 1991.
20. Gliszczyńska X. (red.) *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia.* Warszawa PWN 1977.
21. Gliszczyńska X. (red.) *Psychologiczny model efektywności pracy.* Warszawa PWN 1991.
22. Goodre Ch. *Z praktyki badań operacyjnych.* Warszawa PWE 1964.

23. Gościński J. *Cykl życia organizacji.* Warszawa PWE 1989.

24. Hersey P., Blanchard K.H. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources.* Wyd. 4. New York Englewood Cliffs 1982.

25. Jay A. *Machiavelli i zarządzanie.* Warszawa PWE 1996.

26. Kast F.E., Rosenzweig J.E. *Organization and Management. A System and Contingenly Approach.* New York Mc Graw Hill 1979.

27. Katz D., Kohn R.L. *Społeczna psychologia organizacji.* Warszawa PWN 1979.

28. Kierżun W., Kwiatkowski S. *Style zarządzania. Teoria i praktyka.* Warszawa KiW 1977.

29. Konecki K. *Kultura organizacyjna.* W: „Studia socjologiczne" 1985 nr 3-4.

30. Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie.* Wyd. 3. Warszawa - Wrocław Ossolineum 1965.

31. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie (teoria i praktyka).* Warszawa PWN 1995.

32. Kożusznik B. *Style kierowania.* Katowice 1985.

33. Krawczyk Z., Morawski W. *Socjologia. Problemy podstawowe.* Warszawa PWN 1991.

34. Kriebel G.H., Van Horn R.L. *Management information system. Progress and Prospectives.* Pittsburgh 1971.

35. Krzyżanowski L. *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu.* Warszawa PWN 1992.

36. Kuc B. *Kontrola i system zarządzania.* Wyd. 2. Warszawa PWE 1987.

37. Kurnal J. *Teoria organizacji i zarządzania.* Warszawa PWE 1979.

38. Kurnal J. *Twórcy naukowych podstaw organizacji - wybór pism.* Warszawa PWE 1972.

39. Marcinkowski A., Sobczak J.B. *Perspektywa kulturowa w socjologii organizacji.* W: Frystacki K. (red.) *Współczesne tendencje w socjologii empirycznej.* Kraków UJ 1990.

40. Maslow A. *Teoria hierarchii potrzeb.* W: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej.* Red. J. Reykowski. Warszawa PWN 1964.

41. Matejko A. *Socjologia kierowania.* Warszawa PWE 1969.

42. McGinnis A.L. *Sztuka motywacji.* Warszawa Vocatio 1992.

43. Michoń F. *Organizacja i kierowanie w świetle socjologii i socjologii pracy.* Warszawa KiW 1981.

44. Miller D.W., Starr M.K. *Praktyka i teoria decyzji.* Warszawa 1971.

45. Łucewicz J. (red.). *Socjologia organizacji (problemy podstawowe).* Wrocław AE 1995.

46. *Organizacja i zarządzanie. Teoria i praktyka.* Praca zbiorowa. Warszawa PWE 1972.

47. Porter L.W., Lawler E.E. *Management of human resources.* New York 1973.

48. Pszczołowski T. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji.* Wrocław Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1978.

49. Reykowski J. *Teoria motywacji a zarządzanie.* Warszawa PWE 1979.

50. Sarapata A. *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy.* Warszawa IW CRZZ 1977.

51. Scott W.E. Cummings L.L. *Zachowanie człowieka w organizacji.* Warszawa PWN 1983.

52. Stabryła A., Trzcieniecki J. *Organizacja i zarządzanie.* Warszawa PWN 1986.

53. Stoner J.A.F., Wankel Ch. *Kierowanie.* PWE Warszawa 1996.

54. Szmatka J. *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii.* Warszawa PWN 1989.

55. Szczepański J. *Elementarne pojęcia socjologii.* Warszawa PWN 1972 (lub późniejsze).

56. *Teoria organizacji i kierowania.* Praca zbiorowa. Warszawa PWN 1979.

57. *Teoria organizacji i zarządzania.* Red. J. Kurnal. Warszawa PWE 1981.

58. Toffler A. *Szok przyszłości.* Warszawa PIW 1974.

59. Tomaszewski T (red.) *Psychologia.* Warszawa PWN 1975 (lub późniejsze).

60. Wawrzyniak B. *Dwa oblicza tradycji.* W: „Zarządzanie" 1986 nr 9.

61. Wawrzyniak B. *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa.* Warszawa PWE 1989.

62. Weber Ross A. *Zasady zarządzania organizacjami.* Warszawa PWE 1996.

63. Wosińska W. *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej.* Warszawa - Kraków PWN 1985.

64. *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania.* Red. A. Czerminski. Warszawa PWN 1982.

65. Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie.* Warszawa PWN 1972.

66. Zieleniewski J. *Organizacja zespołów ludzkich.* Warszawa PWN 1982.

67. Zimniewicz K. *Nauka o organizacji i zarządzaniu.* Warszawa PWN 1990.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr poz. 50719