

5/4827

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5174/99

Krzysztof MARCINIEC
Janusz PŁACZEK

WŁAŚCIWE ZARZĄDZANIE KLUCZEM DO SUKCESU

52261



Materialy i studia

Nr 4(59)99

1999





AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH**

AON wewn. 5174/99

**Krzysztof MARCINIEC
Janusz PŁACZEK**

**WŁAŚCIWE ZARZĄDZANIE
KLUCZEM DO SUKCESU**

**MATERIAŁY I STUDIA
Nr 4(59)99**



WARSZAWA

1999

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Jadwiga Górczyk
Renata Czerwińska

Skład, druk i oprawa
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Wydawniczy
Zam. nr 599/99

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	5
1. Ewolucja teorii zarządzania.....	7
2. Jakość mocną stroną działania.....	11
2.1. Zarządzanie jakością.....	11
2.2. Określenie celów strategicznych własnych i przeciwników.....	14
2.3. Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju.....	14
3. Zarządzanie ściśle na czas.....	19
4. Zarządzanie w biznesie.....	22
4.1. Zarządzanie i kooperacja.....	22
4.2. Zarządzanie zmianami.....	23
5. Zarządzanie kadrami.....	26
5.1. Produktynowość siły ludzkiej.....	26
5.2. Polityka doboru kadr.....	32
6. Współczesny menedżer.....	42
6.1. Kontrakty menedżerskie.....	43
6.2. Polski menedżer lat dziewięćdziesiątych.....	44
6.3. Menedżerowie wobec konkurencji.....	50
7. Współczesny przywódca.....	55
7.1. Rola charakteru w przywództwie.....	55
7.2. Zdolność komunikowania się cechą prawdziwego przywódcy.....	57
7.3. Jak być przywódcą.....	61
8. Zarządzanie w walce z konkurencją.....	69
8.1. Efektywność działania przedsięwzięciem strategii.....	69
8.2. Nowatorstwo podstawą strategii.....	71
8.3. Wybór właściwego działania wymogiem skutecznej strategii.....	74
8.4. Koordynacja działań kluczem do konkurencyjności i żywotności firmy.....	75
9. Zarządzanie strategiczne.....	81
9.1. Analiza strategiczna.....	83
9.2. Planowanie strategiczne przedsiębiorstwa.....	85
9.3. Planowanie strategiczne biznesu.....	94
9.4. Realizacja strategii.....	98
10. Perspektywy rozwoju zarządzania.....	101
10.1. Przedsiębiorstwa przyszłości.....	101
10.2. Motywowanie drogą do zwiększenia wydajności.....	110
10.3. Kryzys nie znaczy klęska.....	118
Zakończenie.....	124
Spis tabel.....	126
Spis schematów.....	126
Bibliografia.....	127

WSTĘP

Być skutecznym – to właściwe zajęcie dla osoby na stanowisku kierowniczym. **Ludzi o wysokiej efektywności najlepiej widać na stanowiskach kierowniczych wtedy, kiedy ich tam ... brakuje.** Wybitna inteligencja jest wśród kadry kierowniczej czymś dosyć powszechnym. Zdarza się i wyobraźnia. Przybywa też wiedzy. Ale nie wydaje się, by istniał jakiś związek pomiędzy efektywnością człowieka, a jego wiedzą, inteligencją i wyobraźnią. Ludzie błyskotliwi nie raz bywają zaskakująco nieskuteczni; nie potrafią pojąć, że najwyższa nawet sprawność umysłu nie jest jeszcze sama przez się dokonaniem. Jakby do nich nie dotarło, że wnikliwy osąd zamienia się w skuteczność dopiero poprzez ciężką systematyczną pracę. I na odwrót, w każdej organizacji są jakieś mało lotne osoby, które cechuje wysoka skuteczność.

Inteligencja, wyobraźnia i wiedza to bogactwo podstawowe, ale tylko skuteczne zarządzanie obraca je w rezultaty. Same przez się mogą jedynie określić granicę tego, co się da osiągnąć¹.

Zasadniczym **celem** publikacji jest przedstawienie teoretycznych zagadnień związanych z rolą zarządzania w procesach podejmowania decyzji i kierowania operacjami. Stąd główny wysiłek zostanie skupiony na teoretycznych rozważaniach dotyczących ewolucji teorii zarządzania oraz jego roli w realizacji postawionych zadań. Zaprezentowana będzie rola jakości w prowadzonych działaniach oraz system zarządzania ściśle na czas. Następnie zostaną przedstawione problemy związane z zarządzaniem w biznesie i zarządzaniem kadrami. W dalszej części zostanie scharakteryzowana sylwetka współczesnego menedżera - przywódcy. Poruszony zostanie również problem zarządzania w walce z konkurencją oraz przedstawione znaczenie zarzą-

¹ P. Drucker, *Menadżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994, s. 15.

dzania strategicznego oraz jego rola w kierowaniu organizacją w długim okresie. W końcowej części zostanie omówiona perspektywa rozwoju zarządzania.

Praca jest adresowana do kierowników firm, jak również dowódców jednostek wojskowych jako przyczynek literatury przedmiotu z zakresu kierowania.

1. EWOLUCJA TEORII ZARZĄDZANIA

Kraj nasz obecnie znajduje się w końcowym okresie przekształceń gospodarczych. Zmiany, które zachodzą znacząco oddziałują na charakter i kierunek działalności prowadzonej przez podmioty gospodarcze, wymagają one nowego podejścia do zagadnień związanych z zarządzaniem.

Każdy rok zmusza zarząd firmy do świeżego spojrzenia na jej cele, strategię i taktykę. Szybko dokonujące się zmiany mogą z łatwością sprawić, że wczorajsze właściwe zasady prowadzenia i realizacji swojej działalności dzisiaj stają się nieaktualne².

Zarządzania nie sposób zrozumieć bez znajomości ewolucji tego zagadnienia. Ta zaś jest ściśle związana ze światem rzeczywistym, a więc z konkretną działalnością, znajdującą odzwierciedlenie w wiedzy i naukowej myśli ekonomicznej, dowiązanej do określonego czasu i miejsca.

Termin „zarządzanie” oznacza działanie polegające na spowodowaniu funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zarządzającemu zgodnie z wytyczonym przez niego celem³.

Odnosi się on do działalności ludzi skupiającej dziesiątki, setki lub tysiące uczestników, mającej formę układu społecznego, w którym stosunki i zależności między jej uczestnikami są pośrednie, więc bezosobowe, jak np. w dużym przedsiębiorstwie, urzędzie, banku. Definicji tego terminu jest wiele. Najogólniej biorąc, *zarządzanie to ustawiczny proces tworzenia reguł ładu w danym układzie w postaci norm, planów, instrukcji i innych jeszcze dokumentów. Ze swego założenia mają one być instrumentami koordynacji w pozyskiwaniu rzeczowych i osobowych składników działalności, ich rozmieszczeniu i stosowaniu do określonych w tej działalności celów. Jest to również proces ustawicznej kontroli przestrzegania obowiązujących reguł, zarazem ciągłego ich przystosowywania do zmieniających się stale sytuacji tak*

² P. Kotler, *Marketing*, Copyright for the Polish edition by Geberthner i Ska, Warszawa 1994, s. 2.

³ *Encyklopedia Powszechna PWN*, tom IV, Warszawa 1976, s. 768.

wewnętrznych w układzie, jak i w jego stosunkach z podobnymi mu obiektami otoczenia. Czyli zarządzanie to szczególny sposób kierowania działalnością ludzką⁴.

Jedyną niezmienną i pewną rzeczą w naszym życiu jest zmienność. Prawda ta, wypowiedziana pięć wieków przed naszą erą przez Heraklita, jest dzisiaj szczególnie aktualna. Zmiany technologiczne wprowadzają nas w zdumienie, a czasem w wątpliwość, czy jesteśmy w stanie nadążyć za ich tempem, dostosować się do tych zmian, odnaleźć w nowej rzeczywistości. Zdolność przystosowania się człowieka do nowych warunków zależy od wielu czynników. Ważne jest także to, czy człowiek dostrzega potrzebę zmian w swoim życiu, miejscu pracy, oraz jaka jest jego motywacja do przyjęcia lub odrzucenia zmian. Większość ludzi w swoim życiu wypracowuje automatycznie, stereotypowe sposoby zachowania i jest skłonna stosować je w określonych sytuacjach, chociaż powszechnie wiadomo, że życie stwarza tak wiele różnych niespodziewanych wydarzeń i przeżyć, iż trudno liczyć na jakąś ich powtarzalność⁵.

Ewolucja teorii w dziedzinie zarządzania podąża dwoma niejako torami. Z jednej strony, przeobrażeniom ulega działalność zbiorowa ludzi, zwłaszcza sfery gospodarczej, w której występują układy stosunków i zależności między jej uczestnikami coraz bardziej złożone. Rozrasta się zatem przedmiot teorii. Z drugiej strony, postęp dotyczy również metod oraz instrumentów zdobywania wiedzy i jej przetwarzania w reguły ładu dla praktyki użytecznej. Ewolucji ulega więc zarówno przedmiot nauki, jak i sama nauka w swych czynnościach poznawczych i twórczych. Można zatem powiedzieć, że z biegiem czasu coraz więcej wiadomo o coraz bardziej złożonych układach społecznych, w których rozwiązywane są problemy z zakresu zarządzania coraz trudniejsze, coraz bardziej wyspecjalizowane w swych funkcjach instrumentalnego oddziaływania na praktykę.

⁴ W. Gabara, *Zarządzanie. Ewolucja teorii zarządzania*. Encyklopedia Biznesu, tom II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1138.

⁵ K. Opolski i A. Komaradzka, *Jak wprowadzać i zarządzać zmianami w organizacji?*, „Manager” 4/97, s. 16.

**Problemy z zakresu organizacji i zarządzania występują naj-
ostrzej wtedy, gdy gospodarka przedsiębiorstw, a przez to również
gospodarka kraju, zbliża się do stanu pod pewnym względem kry-
tycznego z powodu nieprzystosowania form działalności ludzi do
wymogów postępu. Obiektywnie konieczne staje się wówczas podję-
cie badań lub choćby eksperymentów, które pozwoliłyby wypracować
przesłanki nowego ładu.**

Konieczność taka wystąpiła po raz pierwszy w końcu XIX wieku i ona też stała się załączkiem nauki o organizacji i zarządzaniu. Praktyka domagała się wtedy – i domaga się zresztą nadal – naukowych przesłanek zarządzania pracą i produkcją, które odpowiadałyby wymogom postępu technicznego. Racjonalizacja reguł organizowania pracy i procesów wytwórczych przyniosła w owym czasie znaczny wzrost wydajności czynników produkcji, a przez to podwyższyła efektywność ekonomiczną działalności gospodarczej. Niebawem jednak powstało następne zadanie, wywołane sytuacją kryzysu wielu przedsiębiorstw, których potencjał gospodarczy wskutek akumulacji i koncentracji kapitału wzrastał niekiedy wielokrotnie. Tradycyjne formy zarządzania tym potencjałem musiały być pod groźbą upadłości firmy zrationalizowane. Było więc konieczne wypracowanie racjonalnych reguł budowy i funkcjonowania organów zarządzających przedsiębiorstwem. To nowe zadanie do dziś zresztą zachowuje swą aktualność, bowiem potencjał gospodarczy przedsiębiorstw stale wzrasta i ulega rozmaitym przeobrażeniom, a to pociąga za sobą konieczność przebudowy organów zarządzających nimi. Jest to zadanie dla praktyki równie doniosłe, jak racjonalizacja reguł ładu technicznego w zakładach wytwórczych, które wraz z postęphem ulegają także ciągłym przeobrażeniom.

Następnym stadium rozwoju omawianej nauki przypada na początek lat dwudziestych naszego wieku, kiedy to ujawniony został aspekt społeczny zarządzania przedsiębiorstwem. Aby sprostać wymogom postępu cywilizacyjnego, było konieczne wtedy wypracowanie naukowych przesłanek zarządzania uwzględniających tzw. „czynnik psychospołeczny”. Jest to więc kolejne zadanie tej nauki. Wzbogaciło ono jej dorobek, który również i w tym zakresie jest stale jesz-

cze rozbudowywany. Lecz największy wpływ na rozwój omawianej nauki miał kryzys gospodarczy z przełomu lat dwudziestych i trzydziestych. Przewyciężenie skutków kryzysu wymagało rozwiązania wielu problemów, również z zakresu zarządzania. Chodziło bowiem o reguły nowego ładu gospodarczego odnoszące się nie tylko do przedsiębiorstw, lecz także do całej gospodarki kraju. Po II wojnie światowej problemy te wystąpiły z jeszcze większą siłą. Ich rozwiązaniem zajęło się wprawdzie wiele dyscyplin naukowych, przede wszystkim teoria ekonomii, jednak nauka o organizacji i zarządzaniu ma w tym również swój niemały udział.

Cały czas powstają nowe teorie zarządzania. Nie przekreślają one bynajmniej dorobku nauki z wcześniejszych jej stadiów. Odnoszą się one do ładu technicznego, do organów zarządzających przedsiębiorstwami, do stosunków międzyludzkich w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ostatnio zaś do reguł ładu gospodarczego.

Aby lepiej zrozumieć teorie zarządzania należy systematyzować je wg zadań nauki odpowiadających stadiom jej rozwoju. Jest wtedy wiadome, do którego szczebla złożoności układów społecznych analizowane teorie się odnoszą oraz jaki oddźwięk w ich treści znajduje postęp dokonujący się w układach, których owe teorie dotyczą⁶.

Ten skrótowny wywód dotyczący teorii ewolucji zarządzania pozwala przejść do następnego „kroku” – jakości działania, współcześnie chyba najważniejszego elementu zarządzania w organizacji.

⁶ W. Gabara, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 1139-1140.

2. JAKOŚĆ MOCNĄ STRONĄ DZIAŁANIA

Nawet najlepszy na świecie pomysł daleko nie zajdzie bez pieniędzy potrzebnych na jego realizację. Wynalazcy, przedsiębiorcy i pomysłodawcy wszelkiego rodzaju sądzą, że ich dobre pomysły potrzebują jedynie trochę profesjonalnej pomocy marketingowej.

Trudno o coś dalszego od prawdy. Marketing to walka rozgrywana w świadomości potencjalnego klienta. Trzeba pieniędzy, żeby wejść do jego umysłu. I trzeba pieniędzy i skutecznego zarządzania, żeby w nim zostać, kiedy już się tam trafi⁷.

2.1. Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością (ang. *Total quality Management*, w skrócie **TQM**) weszło do powszechnego słownictwa biznesu dopiero w latach osiemdziesiątych. Wcześniej powszechnie stosowane było w Japonii, jednak pod nieco inną nazwą: **Company Wide Quality Control**, w skrócie **CWQC**, wyrażającą **sterowanie jakością w pełnym przekroju firmy**. Termin „Zarządzanie Jakością” był jednak w ograniczonym praktycznym obiegu w wielu firmach zachodnich, zwłaszcza amerykańskich, już od początku lat siedemdziesiątych.

Literatura amerykańska i japońska, dotycząca zarządzania jakością, stosunkowo szybko dotarła do Europy. Jest znana i wykorzystywana w przemyśle, choć dość wybiórczo. Przemysł europejski ma wyraźne przywiązanie do swych tradycji i historycznej spuścizny, w których poważny udział mają tendencje biurokratyczne. Pewne koncepcje, jak np. *zero defects* są w Europie, a zwłaszcza w Niemczech, odrzucane przez menadżerów. Akceptowane są główne tezy zarządzania jakością, lecz nie wynika to z ich odkrywczego charakteru. Wiele z nich było stosowanych niejako bez teoretycznej podbudowy w renomowanych firmach europejskich, w praktyce skutecznie

⁷ A. Ries i J. Trout, 22 *niezmiennie prawa marketingu*, *Marketing bez tajemnic*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 165.

konkurujących na rynkach globalnych, zanim te tezy zostały usystematyzowane i połączone w spójny system. Europa Zachodnia nie wykreowała własnych autorów o światowej renomie. Najwyższą pozycję zajmują w niej W. Masing, autor *Handbuch der Qualitätssicherung* z 1980 roku. Europa okazała się natomiast bardzo podatna na zastosowanie zbiurokratyzowanych wersji systemów zapewnienia jakości, pozwalających dokumentować wiarygodność techniczną firmy za pomocą tzw. certyfikatów ISO 9000. Dla tych celów powstało wiele instytucji, które utrwalają się w architekturze gospodarczej Unii Europejskiej, są skutecznym, pozataryfowym instrumentem ochrony rynków wewnętrznych i narzędziem budowy paneuropejskiej, zharmonizowanej przestrzeni technologicznej⁸.

Słynne na całym świecie normy ISO 9000 ustanowione zostały przez międzynarodową organizację normalizacyjną w 1987 roku. Przez 10 lat normy te odniosły spektakularny sukces. W ponad 70 krajach przyjęto je jako normy narodowe. Certyfikaty na systemy jakości zbudowane w oparciu o te normy przyznano ponad 130 tysiącom podmiotów gospodarczych. Polskie odpowiedniki norm serii ISO 9000 Polski Komitet Normalizacyjny ustanowił dopiero w 1993 roku. Pomimo to pierwsze certyfikaty dla krajowych przedsiębiorstw przyznano już w 1990 roku⁹.

Zakres zarządzania jakością można zweryfikować jako: Tworzenie systemu przedsięwzięć, mającego na celu ekonomiczne wytwarzanie wyrobów i usług, spełniających wymagania klienta. Wprowadzenie skutecznego systemu wymaga współdziałania wszystkich osób zatrudnionych w firmie.

Najczęstsze błędy popełniane podczas wdrażania systemu jakości to:

- niewłaściwe przygotowanie od strony znajomości przedmiotu pracy, interpretacji norm i filozofii podejścia do zagadnienia,
- niedocenianie skali problemu i przeznaczanie na ten cel zbyt małych środków,
- przeświadczenie, że uda się wdrożyć system małym nakładem pracy bez zaangażowania najwyższego kierownictwa,

⁸ L. Wasilewski, *Zarządzanie jakością*. *Encyklopedia Biznesu*, tom II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1153-1154.

⁹ R. Podgórski, *Jak zbudować system?*, „Manager” 11/97, s. 75.

– przeświadczenie, że system opracowujemy dla audytorów i na pokaz, na co dzień pracujemy po staremu,

– brak determinacji i konsekwencji w porządkowaniu i dopracowywaniu systemu do niezbędnego poziomu szczegółowości,

– brak żelaznego egzekwowania realizacji przyjętych ustaleń,

– budowanie systemu obok normalnej działalności przedsiębiorstwa i w konsekwencji jego ciągłe łamanie.

System zarządzania jakością nie może działać obok systemu zarządzania firmą, zarządzanie jakością jest systemem zarządzania firmą.

Aby wprowadzanie systemu przebiegało prawidłowo należy:

– zaplanować i przeprowadzić szkolenie dla kierownictwa,

– podjąć formalną decyzję o przystąpieniu do wdrażania systemu – w formie uchwały zarządu,

– powołać przedstawiciela najwyższego kierownictwa, który będzie miał niezbędne uprawnienia do wykonania niezbędnych przedsięwzięć,

– dokonać wyboru modelu systemu,

– rozważyć możliwości zaangażowania konsultanta z zewnątrz,

– opracować harmonogram prac ze ściśle określonymi tematami zadań,

– określić terminy posiedzeń kierownictwa, na których będzie weryfikowane wykonanie zadań i będą podejmowane decyzje dotyczące dalszych działań,

– przedstawić załodze informacje o rozpoczęciu wdrażania systemu w celu pozyskania jej poparcia dla przedsięwzięcia.

Wdrażanie systemu to duże przedsięwzięcie organizacyjne, które na kilkanaście miesięcy w różnym stopniu absorbować będzie prawie wszystkich pracowników firmy. Będzie to praca, którą należy wykonać w trakcie normalnych zajęć, dlatego właściwe jej zorganizowanie od samego początku i zapewnienie wystarczających środków dla jej wykonania, pozwoli na sprawną i terminową realizację. Wdrażanie systemu to ciężka praca ale wszystkie poniesione trudy zrekompensuje satysfakcja po uzyskaniu certyfikatu i wzrost prestiżu firmy¹⁰.

¹⁰ Tamże.

2.2. Określenie celów strategicznych własnych i przeciwników

Pretendent rynkowy musi najpierw określić cel swojej strategii, zgodnie z wojskową zasadą jasności i osiągalności celu. Dla większości pretendentów rynkowych jest nim zwiększenie udziału rynkowego, w ostatecznym rezultacie zwiększenie zysku. **Mając do wyboru: pobicie konkurenta, czy ograniczenie jego udziału rynkowego musimy się zastanowić, kim jest konkurent.**

Zasadniczo napastnik może zaatakować jedną z trzech firm:

1. **Może zaatakować lidera rynkowego.** Jest to jednocześnie bardzo ryzykowna ale i potencjalnie wysoko opłacalna strategia. Ma ona sens jeśli lider jest „papierowym tygrysem” lub jeśli źle obsługuje rynek. Teren jaki należy zbadać, to potrzeby konsumentów lub ich niezadowolenie.

2. **Może zaatakować firmy o podobnej skali, które źle wykonują swoje zadania i są niedofinansowywane.** Należy dokładnie zbadać stopień zaspokajania potrzeb konsumenta i potencjał innowacyjny. Jeśli zasoby drugiej firmy są ograniczone, nawet atak frontalny może się powieść.

3. **Może zaatakować małe lokalne i regionalne firmy, które działają źle i są niedofinansowywane.** Na przykład wiele czołowych browarów osiągnęło swój obecny poziom nie przez wykradanie sobie nawzajem klientów, lecz poprzez wypieranie małych firm¹¹.

2.3. Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju

Tym co odróżnia przedsiębiorstwa o szybkim tempie rozwoju od pozostałych, jest fakt, że ich szefowie nadają nowy sens prowadzonej działalności.

¹¹ P. Kotler, *Marketing ...*, op., cit. s. 364.

Aby móc przetrwać na rynku, duża liczba przedsiębiorstw w ciągu minionej dekady zmuszona była do zmniejszania swoich rozmiarów (zamykanie części zakładów, redukcje załóg, ograniczanie palety oferowanych produktów). Obecnie wiele z tych firm widzi przed sobą konieczność ponownego wzrostu przy zachowaniu dotychczasowej rentowności. Zadanie to stanowi nowe i niezmiernie trudne wyzwanie wobec nasilonej konkurencji.

Dlaczego niektórym przedsiębiorstwom udaje się utrzymać stałe, wysokie tempo wzrostu przychodów i zysku? Po pięcioletniej analizie działalności szybko rozwijających się przedsiębiorstw oraz ich mniej dynamicznych rywali nasuwa się wniosek, że odpowiedź na to pytanie leży w sposobie, w jaki firmy te podchodzą do kwestii strategii. Nie chodzi tu o dobór tej czy innej metody działania bądź planowanie, lecz o zasadnicze podejście do założeń strategicznych. Mniej rozwinięte firmy cechowało tradycyjne podejście do rynku – najważniejsze było wyprzedzenie konkurencji. Natomiast szybko rozwijające się firmy nie zważały zbyt na swoją pozycję wobec rywali – ich działalność sama z siebie neutralizowała konkurencję, gdyż była oparta na strategii nowej jakości (Value Innovation).

Tradycyjne koncepcje strategiczne różnią się od strategii opartych na nowatorstwie jakościowym, co widać na podstawie pięciu podstawowych kryteriów strategicznych (patrz tabela 1). Różne są w obu wypadkach stawiane przez kierownictwo cele oraz metody ich osiągania, inne jest też podejście do sytuacji wymagających ryzyka.

Reguły i warunki panujące w branży. Wiele przedsiębiorstw dostosowuje swe posunięcia strategiczne do panujących w ich branżach warunków, które często uważane są za niezmiennie. Menadżerowie dążący do nowatorstwa w dziedzinie jakości mają inne podejście.

Bez względu na sytuację panującą wewnątrz branży, nowatorscy przedsiębiorcy bezustannie poszukują nowych, rewolucyjnych idei pozwalających na ogromne skoki jakościowe.

Cele strategiczne. Dążąc do uzyskania przewagi rynkowej wiele firm stosuje metodę zestawiania własnych zalet i wad z plusami i minusami konkurencji. Pozwala to konkurencji na wgląd w założenia strategiczne przedsiębiorstwa. Tradycyjnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwa walczą ze sobą o jak największy udział na istniejącym rynku.

Nowatorstwo jakościowe prowadzi do zrewolucjonizowania rynku. Nowatorscy menadżerowie odrzucają walkę z konkurencją opartą na zasadzie „jeśli oni tak, to my tak”. Obserwują poczynania rywali lecz nie wzorują na nich swych własnych działań.

Tabela 1

DWA PODEJŚCIA STRATEGICZNE

Pięć wymiarów strategii	Tradycyjna logika	Logika nowej jakości
Reguły i warunki panujące w branży	Warunki branżowe są niepodważalne.	Warunki branżowe można zmienić.
Cele strategiczne	Firma powinna dążyć do przewagi nad konkurencją.	Walka rynkowa nie jest głównym celem. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do opanowania rynku przy pomocy nowatorskich rozwiązań jakościowych.
Klienci	Celem przedsiębiorstwa jest utrzymanie i powiększenie grona klientów przez postępujące zróżnicowanie oferty oraz specjalizację. Ważne są różnice w wymogach odbiorców.	Nowatorstwo jakościowe zakłada ofertę masową kosztem rezygnacji z niektórych grup odbiorców. Ważne są zbieżności w wymogach jakościowych.
Potencjał i środki działania przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwo powinno opierać swe działania na posiadanym potencjale i środkach.	Nie należy ograniczać się do obecnego potencjału i środków. Należy podejść do sytuacji tak, jakby firma rozpoczynała działalność od nowa.
Produkty i usługi	Tradycyjne bariery branżowe określają rodzaje oferty przedsiębiorstwa. Celem jest osiągnięcie w tym zakresie jak najwyższego stopnia jakości.	Nowatorstwo jakościowe polega na znalezieniu optymalnych rozwiązań jakościowych dla jak najszerszej rzeszy odbiorców – nawet jeśli oznacza to podjęcie działań wykraczających poza branżę.

Źródło: M. Bańkowski, *Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju*, cz. 1, „Manager” 12/97, s. 48, na podstawie „Harvard Business Review”.

Klienci. Wiele przedsiębiorstw uważa zwiększenie liczby klientów za ważny czynnik rozwojowy, prowadzący do różnicowania oraz specjalizacji oferty. Nowatorstwo w sferze jakości oparte jest na nieco innych zasadach. Zamiast dążyć do indywidualizacji oferty dla potrzeb różnych grup odbiorców, pionierzy jakości starają się raczej zaspokajać wymogi wspólne dla jak najszerzej rzeszy odbiorców.

Potencjał działania. Przedsiębiorstwa często dobierają swe strategie kierując się własnym potencjałem, dobierając metody działania do posiadanych środków oraz umiejętności. Myślenie nowatorskie dopuszcza możliwość rozpoczęcia działania od nowa.

Produkty i usługi. Tradycyjnie pojęta walka konkurencyjna odbywa się wewnątrz jasno sprecyzowanych ram, określanych przez produkty oraz usługi oferowane w danej branży. Nowatorstwo jakościowe często prowadzi do przekraczania tych ram w poszukiwaniu optymalnych i możliwych do powszechnego zastosowania rozwiązań¹².

Wcześniej czy później konkurencja podejmuje próby skopiowania osiągnięć rynkowych firm, którym udało się zmienić branżową krzywą jakości. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwom nowatorskim udaje się zneutralizować konkurentów na okres wielu lat, bywa jednak, że walka rozpoczyna się znacznie wcześniej. Tak czy inaczej, nowatorzy muszą liczyć się z atakami ze strony rywali.

Chcąc obronić swą ciężko wypracowaną pozycję rynkową, firmy nowatorskie często wdają się w walkę z konkurencją. Jest to krok błędny, gdyż imitatorzy mają zwyczaj nie dawać za wygraną i w rezultacie nowatorzy zaplątują się w obsesyjną walkę o udział w rynku. Pomimo najlepszych chęci, skończyć się to może uwikłaniem w tradycyjne strategie rynkowe. Jeśli przedsiębiorstwu nie uda się wyjść z tej pułapki, jego krzywa jakości upodobni się do reszty rynku.

Badania wykazują, że największy sukces odniosły przedsiębiorstwa przeprowadzające zmiany nowatorskie w dziedzinie produkcji,

¹² M. Bańkowski, *Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju*, część I, „Manager” 12/ 97, s. 43-49, na podstawie „Harvard Business Review”.

usług oraz dystrybucji. Pomimo pewnych różnicowań branżowych, te trzy główne płaszczyzny nowatorstwa są wspólne dla wszystkich dziedzin wytwórczości. **Płaszczyzna produkcyjna** obejmuje sam produkt, **płaszczyzna usługowa** dotyczy obsługi technicznej i klientów, zobowiązań produkcyjnych oraz usprawnień w dziedzinie rozprowadzania i sprzedaży wyrobów, natomiast **płaszczyzna dystrybucji** związana jest z zagadnieniami strategicznymi oraz metodami udostępniania towarów lub usług odbiorcom.

Aby popularyzować właściwe zasady nowatorstwa jakościowego w przedsiębiorstwie należy zdefiniować i sformułować podstawową strategię firmy. Następnym krokiem jest analiza strategii pod kątem zasad i warunków panujących w branży, celów strategicznych firmy przyjętych w branży, norm dotyczących obsługi klientów, wytwórczości i usług oraz stosowania dostępnych środków i możliwości. W przypadku wyboru strategii opartej na nowatorstwie jakościowym, należy zadać sobie cztery pytania, niezbędne w procesie ustanawiania nowej krzywej jakości:

1. Z których typowych dla branży procedur należy zrezygnować?
2. Które z nich należałoby drastycznie zredukować?
3. Które typowe dla branży procedury należałoby maksymalnie rozwinąć?
4. Jakiego rodzaju innowacje można wprowadzić do oferty?

Rentowne zwiększenie tempa rozwoju firmy wymaga zgłębienia wszystkich czterech kwestii. W tym kontekście widać, że **nowatorstwo jakościowe polega na maksymalnym podnoszeniu jakości oferty przy jednoczesnym obniżaniu kosztów własnych firmy.**

Zasady nowatorstwa jakościowego mogą pomóc menadżerom przedsiębiorstw o zróżnicowanej działalności w poszukiwaniu jak najdogodniejszych możliwości rozwoju w różnych branżach¹³.

Konkludując – to jakość jest dziś najważniejszym celem w nowoczesnej strategii rozwoju każdej firmy. Stąd potrzeba zmiany filozofii licznej jeszcze grupy kierowniczej kadry podmiotów gospodarczych.

¹³ M. Bańkowski, *Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju*, część II, „Manager” 1/98, s. 43-50, na podstawie „Harvard Business Review”.

3. ZARZĄDZANIE ŚCIŚLE NA CZAS

Zarządzanie ściśle na czas (ang. *Just in time*) oznacza w istocie zarządzanie produkcją bez zapasów wyrobów w magazynach fabryki i w toku procesu.

Ten rodzaj zarządzania powstał jako jedna z części tzw. „Systemu Produkcji Toyota”, którego autorstwo przypisuje się *Taiichi Ohno*, wiceprezesowi do spraw produkcji w korporacji Toyota.

Teoretyczne i metodologiczne podstawy *just in time* zostały opracowane i przedstawione przez *Shiego Shingo* w książce *A Study of the Toyota Production System from the Industrial Engineering Viewpoint* (Cambridge 1989). *Just in time* w podanej pozycji występuje jako narzędzie rozwiniętego systemu osiągania niskich kosztów i elastyczności produkcji, powiązane z innymi narzędziami i trudne do wdrożenia przy pominięciu innych towarzyszących technik, stwarzających warunki lub wyrównujących zagrożenia produkcji bez rezerw. Ten fakt powiązań tego typu zarządzania z całością systemu uległ w toku popularyzacji pewnemu zatarciu, zarządzanie to promowano i promuje się w jako jakby zamkniętą, autonomiczną technikę zarządzania produkcją.

Zarządzanie ściśle na czas opiera się na zasadzie, że w każdym kolejnym stadium procesu w stosownym czasie może znajdować się wyłącznie ściśle oznaczona, uprzednio zamówiona przez to stadium liczba niezbędnych do produkcji części. Palety lub zespoły znajdujące się w toku produkcji muszą znajdować się w ściśle określonych polach produkcyjnych. Proces ten stwarza następujące korzyści:

- skraca czas sterowania produkcją,
- redukuje czas zużywany na czynności poza procesowe,
- obniża zapasy produkcji w toku,
- synchronizuje i bilansuje procesy wewnętrzne,
- wprowadza przejrzystość w procesach produkcji,
- zwalnia powierzchnie produkcyjne, zajmowane przez składowane podzespoły.

Just in time jest wrażliwe na dwa czynniki: zakłócenia w procesie i wadliwość produkcji w toku. Zakłócenia w procesie sygnalizowane są widocznym w całej hali sygnałem świetlnym. Pojawienie się wady produktu powoduje wstrzymanie procesu, określane słowem *jidokha*. Po *jidokha* systemu nie można włączyć za pomocą pobieżnych regulacji. Potrzebne jest gruntowne zidentyfikowanie przyczyn wady i ich usunięcie.

Zarządzaniu ściśle na czas towarzyszą stałe przeglądy poziomu strat. Można wyróżnić siedem rodzajów strat:

1. Nadprodukcja.
2. Zwłoki czasowe.
3. Transport.
4. Przetwarzanie.
5. Produkcja w toku.
6. Ruch i operacje zbędne.
7. Straty związane z produkowaniem wyrobów wadliwych.

Zarządzanie to wymusza kierowany proces automatyzacji produkcji, a następnie umożliwia obsługę wielostanowiskową. Przy tego rodzaju obsłudze stosuje się autonomizację, tj. uniezależnienie sprawdzających urządzeń pomiarowych od pracowników. Pozwala to obsłudze koncentrować swą uwagę nie na sprawdzaniu rezultatów procesu, a na nadzorze nad przyczynami rezultatów.

Rozwinięciem zarządzania ściśle na czas w ramach firmy jest sprzężenie systemu z kooperantami. Etap ten uważany jest za łatwiejszy niż wdrożenie w firmie z wielu przyczyn. Stawiany przed koniecznością dostosowania się do systemu odbiorcy dostawca ma do czynienia ze słabszymi oporami społecznymi ze strony swoich struktur organizacyjnych. Dostosowanie jest oparte na wyraźnie sprecyzowanych przez odbiorcę wydrukach z programu zarządzania dostawami materiałowymi. Dostawca może korzystać z pomocy technicznej i doświadczeń odbiorcy. Działa również efekt konkurencji między dostawcami. *Just in time* wymaga posiadania co najmniej dwóch dostawców tych samych elementów. Na rynku istnieje świadomość, że tylko jeden z nich zajmie pozycję dostawcy mianowanego, dysponującego zamówieniem długoterminowym, pozwalającym na planowa-

nie własnych zdolności produkcyjnych bez nadmiernego ryzyka¹⁴. Wszystko to pozwala zająć się w dalszej części dwoma istotnymi elementami zarządzania w biznesie tj. kooperacją i zmianami.

¹⁴ L. Wasilewski, *Zarządzanie jakością. Encyklopedia Biznesu ...*, op., cit., s. 1153-1161.

4. ZARZĄDZANIE W BIZNESIE

Mobilizacja współpracowników i podwładnych do nowych zadań, takich jak restrukturyzacja, rozpoczęcie promocji nowego produktu czy wprowadzenie nowej technologii jest jednym z najtrudniejszych zadań dla kadry menedżerskiej¹⁵.

4.1. Zarządzanie i kooperacja

Postęp techniczny w sferze oprzyrządowania procesu zarządzania, a więc systemy komputerowe i systemy multimedialne, powodują, że coraz bardziej możemy trafnie przewidzieć skutki podjętych decyzji, co właśnie cechuje nauki ścisłe. Dlatego też **zarządzanie, mimo że jest obecnie sztuką i jeszcze długo nią będzie, opiera się na zdobyciach nauk ścisłych.**

W biznesie mamy do czynienia z grami kooperacyjnymi i niekooperacyjnymi. W grach kooperacyjnych firma szuka swoich sprzymierzeńców i wraz z nimi opracowuje nową strategię. Często taka współpraca nie jest prawnie dozwolona i nosi nazwę zмовы monopolistów. W grze niekooperacyjnej każdego z graczy, czyli każdą z firm, interesuje tylko własna wygrana. Nie ma w niej możliwości lub chęci porozumienia z konkurentami. Gra w praktyce jest wieloetapowa. To znaczy musi przewidzieć zachowanie się konkurencji w dłuższym okresie. Często to co jest najlepsze w pierwszym naszym ruchu, będzie w grze wieloetapowej nieopłacalne. Przykładem takim może być dążenie do eliminacji konkurencji poprzez walkę cenową.

Zarządzanie w biznesie powinna charakteryzować skuteczność w długim okresie. Na podstawie przeprowadzonych badań J. Peters i H. Waterman sformułowali osiem zasad charakteryzujących przedsiębiorstwa osiągające nieprzerwany zysk w ostatnich latach:

¹⁵ J. Szczepankiewicz, *Jak wygrać biznesową bitwę*, „Manager” 1/98, s. 52-53.

1. **Sklonność do działania:** raczej zrobić coś – cokolwiek – niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analizy i sprawozdań komitetów.

2. **Trzymanie się blisko klienta:** poznanie jego preferencji i zaspokojenie ich.

3. **Autonomia i przedsiębiorczość:** rozbięcie koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności.

4. **Wydajność dzięki ludziom:** wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach wynikających z sukcesu firmy.

5. **Bezpośredni kontakt:** motywacja przez wartość, naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy.

6. **Trzymanie się swojej specjalności:** pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej.

7. **Prosta struktura:** nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewielu ludzi na wyższych szczeblach.

8. **Jednoczesna dyscyplina i swoboda:** tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują te wartości za swoje.

Biorąc więc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, można powiedzieć, że **doskonałe zarządzanie – to zarządzanie systemowe, elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie i dostosowujące się do niego, a tam gdzie jest to możliwe, to tak je kształtuje, aby zrealizować misję firmy i postawione przed nią cele**¹⁶.

4.2. Zarządzanie zmianami

Menedżer wprowadzający zmiany w organizacji napotkać może bariery natury emocjonalnej, poznawczej i środowiskowej. Wśród nich wymienić można:

¹⁶ J. Kisielnicki, *Zarządzanie w biznesie, Encyklopedia Biznesu ...*, op. cit., s. 1161-1167.

– **własne interesy** – pracownicy mogą obawiać się poniesienia strat finansowych w wyniku wprowadzenia zmiany, mogą bać się również utraty pozycji, przywilejów, poczucia własnej wartości;

– **obawy przed nieznanym** – lęk przed czymś nowym, niepewnym, przed nowymi rozwiązaniami technologicznymi, proceduralnymi, nowymi zadaniami;

– **nieznajomość celów zmiany** – brak rozeznania co do korzyści płynących z wprowadzenia zmiany i jej konieczności;

– **brak zaufania wobec kadry kierowniczej** – która zmiany wprowadza;

– **różnice postrzegania** – w zależności od miejsca zajmowanego w organizacji w różny sposób pracownicy oceniają niezbędność zmian, jednostronne postrzeganie problemów w organizacji;

– **względy kulturowe** – ukształtowane systemy wartości i przekonanie.

Ze zmianą wiąże się lęk przed niepowodzeniem – z jednej strony odczuwa go pracownik obawiający się braku umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków, z drugiej strony kierownik lękający się, czy będzie umiał konsekwentnie wdrożyć zmianę w życie i wyegzekwować przystosowanie się pracowników.

Należy pamiętać, że im mniejszy związek pracowników z zakładem pracy, im mniejszy stopień rozumienia i akceptacji celów firmy, im niższy poziom intelektualny pracowników, tym większy opór, na jaki można będzie napotkać przy wprowadzaniu zmian.

Wprowadzając zmiany kierownik powinien uwzględnić interesy pojedynczych osób i ewentualne próby ich obrony poprzez tworzenie przez te osoby koterii, frakcji konspiracyjnie działających przeciwko wprowadzeniu zmian odczytywanych właśnie jako zagrożenie swoich interesów.

Zawsze należy informować pracowników o zmianach, szczególnie jeśli zakłóca one dotychczasowy sposób pracy. Kierownik powinien także:

– **eliminować uczucie niepewności**, wyjaśniając istotne przyczyny zmian, oraz umożliwić pracownikom zadawanie pytań;

– **włączyć ludzi do zmagania o ich własne sprawy**, im więcej swobody pozostawimy ludziom do kontrolowania własnej pracy

i podejmowania decyzji, tym bardziej będą zaangażowani w ich realizację;

- rozpoczynać wprowadzenie zmian w małych grupach;
- pilotować projekty zmian;
- wprowadzać zmiany w jednoznacznych fazach, rozpoczynać od elementów, które mogą przynieść szybki i pozytywny wynik, szybko podawać sukcesy do publicznej wiadomości, nagradzać tych, którzy przyczyniają się do sukcesu;
- diagnozować ogniska zapalne niezadowolenia, identyfikować liderów grup niechętnych zmianom i prowadzić z nimi indywidualne dyskusje na temat wprowadzania zmian, tak aby uczynić ich sojusznikami i negatywną energię wykorzystać w pożądanym przez siebie kierunku.

Jednym z najbardziej efektywnych sposobów przygotowania do zmian są szkolenia pracowników.

Zmiana nie jest możliwa bez akceptacji pracowników, jednakże proces akceptacji zmian jest często długi i wymaga sprawnego nim kierowania.

Menedżer, który charakteryzuje się otwartością, konsekwencją w działaniu, empatią, elastycznością, wiarą w sukces podejmowanych przez siebie działań i umiejętnością pozyskiwania przychylności innych ludzi, zaraża ich swoim racjonalnym entuzjazmem, może liczyć na powodzenie wprowadzanych przez siebie projektów¹⁷, dlatego tak ważną rolę w procesie zarządzania odgrywa zarządzanie kadrami. Element ten współcześnie wywiera znaczący wpływ między innymi na kondycję ekonomiczną każdej firmy. Oznacza to, że jest ważnym czynnikiem zarządzania.

W przyszłości szefom firm nie będą już wystarczały tradycyjne zdolności matematyczno-lingwistyczne, często określane mianem IQ. Będą musieli raczej zapanować nad swoimi emocjami, które w zdecydowanym stopniu wpływają na postawy i wyniki menedżerów. Chodzi tu o poprawę zarządzania zasobami ludzkimi czego podmiotem będzie następny rozdział.

¹⁷ K. Opolski i A. Komaradzka, *Jak wprowadzać ...*, op. cit., s. 16-19.

5. ZARZĄDZANIE KADRAMI

Sukces często prowadzi do arogancji, a arogancja do klęski. Zadowolenie z siebie jest wrogiem skutecznego działania, stąd konieczny jest obiektywizm.

Kiedy ludzie osiągają sukces, są skłonni do mniejszej obiektywności. Często biorą własne poglądy za to, czego chcą inni¹⁸.

Skuteczny menadżer dobywa produktywność z sił ludzkich. Wie, że nie można budować na słabościach. Żeby coś osiągnąć, trzeba spożytkować cały dostępny zasób sił – kolegów, przełożonych i swoich własnych. Te siły są prawdziwą szansą. Nadanie im produktywności jest jedynym w swoim rodzaju celem organizacji. Nie można tym sposobem, rzecz jasna, przezwyciężyć słabości, którymi każdy z nas został obdarzony, ale można odebrać im znaczenie. Chodzi bowiem o wykorzystanie sił każdego człowieka jako budulca dla wspólnych osiągnięć¹⁹.

5.1. Produktywność siły ludzkiej

Na pierwsze wyzwanie ze strony sił ludzkich menadżer natyka się przy doborze kadr. **Skuteczny kierownik obsadza stanowiska i awansuje ludzi, opierając się na tym, co ktoś może robić. Podejmuje decyzje personalne nie po to, by zminimalizować słabości, lecz po to, by maksymalizować tkwiące w ludziach siły.**

Jeśli ktoś przy obsadzie stanowisk lub doborze kadr dla organizacji będzie starał się omijać słabości, uzyska w najlepszym razie przeciętność. Przekonanie, że istnieją ludzie i wszechstronni, i ogładzeni, ludzie, w których tkwią tylko siły, a nie ma słabości oznacza receptę na przeciętność, jeśli nie wręcz na niekompetencję. Ludzi dużego

¹⁸ A. Ries i J. Trout, 22 *niezmienne* ..., op. cit., s. 139-143.

¹⁹ P. Drucker, *Menadżer* ..., op. cit., s. 85.

formatu cechują zawsze, słabości. Gdzie są góry, są i doliny. Nikt nie jest mocny we wszystkim.

Menedżer, który zajmuje się bardziej tym, czego ktoś nie może zrobić, niż tym, co ktoś potrafi, i który dlatego usiłuje zabezpieczyć się przed słabościami zamiast starać się nadać efektywność siłom ludzkim – ujawnia własną słabość. Widzi on prawdopodobnie w cudzych siłach zagrożenie dla siebie. Ale nigdy jeszcze żaden kierownik nie stracił na tym, że jego podwładni byli mocni i skuteczni. Skuteczni kierownicy wiedzą, że ich podwładnym płaci się za osiągnięcia, a nie za to, by się podobali przełożonym. Nie pytają oni nigdy – *Jak ten ktoś układa sobie ze mną stosunki?*, *Czego nie może zrobić?* **pytają:** *Co on z siebie daje?*, *Co może zrobić lepiej niż przeciętnie?* Dobierając kadry należy szukać doskonałości w jednej ważnej dla nas dziedzinie, a nie osiągnięć, którymi może pochwalić się każdy.

Natura człowieka nakazuje odkryć, jakimi siłami dysponuje on w jakiejś jednej dziedzinie, i spróbować zaprząć je do pracy. Skupienie uwagi na siłach ludzkich tworzy popyt na wydajność. Nie zadając pytania: *Kto co może zrobić?*, trzeba potem zaakceptować znacznie mniejszy wkład ze strony współpracownika, niż ten, który mógłby on wnieść naprawdę. Rozgrzesza się z góry jego przyszłą niewydolność. Oznacza to destrukcję, a nie krytycyzm, nie mówiąc już o realizmie. Prawdziwie wymagający szef – a tak czy inaczej wymagającymi szefami powinni być wszyscy twórcy kadr – zawsze zaczyna od tego, co ktoś powinien móc robić dobrze, a potem żąda, by to rzeczywiście zrobił²⁰.

Rozpatrując aspekt produktywności siły ludzkiej nie sposób pominąć zagadnień dotyczących współpracą na płaszczyźnie podwładny – przełożony, oraz kwestii dotyczącej podniesienia własnej skuteczności. Oba te zagadnienia spełniają kluczową rolę w osiąganiu skuteczności działania i realizacji поставionych zadań.

Skuteczny kierownik stara się przede wszystkim uczynić w pełni produktywnymi siły swego własnego zwierzchnika.

²⁰ Tamże, s. 85-92.

Nie uproduktywni się szefa, płaszcząc się przed nim. Efekt uzyska się, wychodząc od tego, co słuszne, i przedstawiając to w formie dla zwierzchnika przystępnej.

Skuteczny menedżer zakłada, że szef to też człowiek (co młodym, inteligentnym podwładnym często przychodzi z trudnością). Skoro tak, to i w zwierzchniku tkwią jakieś zalety, ograniczenia też. Budując na jego siłach, a więc umożliwiając mu zrobienie tego, co zrobić potrafi, czyni się go efektywnym – i czyni się też efektywnym siebie jako podwładnego. Budowanie na jego słabościach będzie tak samo frustrujące i daremne, jak budowanie na słabościach podwładnych.

Dlatego też skuteczny menedżer zawsze pyta: *Co mój szef może robić naprawdę dobrze?, Co naprawdę dobrze robił?, Co musi wiedzieć dla spożytkowania swych sił?, Czego dla swych osiągnięć potrzebuje ode mnie?. Nie ma co zaprzętać sobie głowy tym, czego szef nie potrafi.*

Być skutecznym menedżerem to również być świadomym, że szef jako istota ludzka ma swoje własne sposoby na skuteczność. Należy więc starać się je rozpoznać. Być może sprowadzają się one jedynie do pewnych manier i obyczajów, ale na pewno istnieją. **Niewiele rzeczy tak służy własnej efektywności, jak budowanie na zaletach i siłach zwierzchnika.**

Skuteczni menedżerowie przewodzą dzięki swoim zdolnościom, użytym we własnej firmie. Nadają oni produktywność temu, co potrafią zrobić, dotykają ich też oczywiście jakieś ograniczenia, ale potrafią znaleźć sobie zadziwiająco wiele rzeczy, które dadzą się zrobić i które zrobić warto. Wtedy, gdy inni narzekają, że nic się nie da zrobić, skuteczni menedżerowie idą do przodu i robią. W efekcie ograniczenia, które tak ciążą innym często po prostu znikają.

Kluczem do osiągnięcia sukcesu jest uproduktywnianie swoich sił wobec własnych zdolności i nawyków pracy. Niektórym najlepiej pracuje się, jeśli mają przed sobą szczegółowy plan, tzn. jeśli mogą przemyśleć postawione przed nimi zadania, zanim się do nich zaborą. Innym znowu starcza kilka zapisków. Niektórzy najlepiej pracują pod ciśnieniem czasu. Inni wolą mieć dużo czasu, by zakończyć pracę na długo przed terminem. Niektórzy są „czytelnikami”, inni – „słucha-

czami”, wszystko to powinno się wiedzieć o sobie, o swoich upodobaniach i sposobie działania. Nawet jeśli owe nawyki pracy uznać za margines, to w nich tkwi źródło efektywności. Przy czym większość z nich powinno dać się pogodzić z każdym rodzajem pracy, jeśli nie, to należy zastanowić się nad sposobem osiągnięcia należytej efektywności. Skuteczny menedżer wie o tym i stosownie do tego działa.

W każdej dziedzinie efektywności w łonie organizacji *maksymalizuje się szanse i minimalizuje potrzeby*. W niczym to nie ma takiego znaczenia, jak w odniesieniu do ludzi. Skuteczny menedżer patrzy na ludzi, w tym także na siebie, jako na szansę. Wie bowiem, że jedynie siły ludzkie owocują rezultatami, słabości produkują tylko ból głowy – a z braku słabości nie wynika nic²¹.

Zachodzi więc konieczność zadania sobie pytania: *W jaki sposób osiągnąć maksymalną produktywność siły ludzkiej?*

Jeśli chcemy pomóc naszym współpracownikom, przełożonym i klientom w rozwiązywaniu problemów i zaspokajaniu ich potrzeb, to powinniśmy przede wszystkim dążyć do zrozumienia w jaki sposób oni je odczuwają. Spośród sześciu możliwych zachowań w sferze komunikacji, zaleca się praktykowanie jedynie postawy zrozumienia. Wszelki dialog winien opierać się na zasadzie prymatu podmiotu nad przedmiotem.

Tę postawę, która dowartościowuje drugiego człowieka, należy rozwijać we wszystkich okolicznościach. Uważne spojrzenie jest tutaj podstawą: kiedy bierzemy jakiś przedmiot lub podajemy rękę, nasz wzrok powinien wyprzedzać gest. W czasie rozmowy należy patrzeć na rozmówcę, a nie na dokumenty rozrzucone na biurku. **Waloryzujące gesty zaspokajają jedną z fundamentalnych potrzeb człowieka: bycia docenianym.**

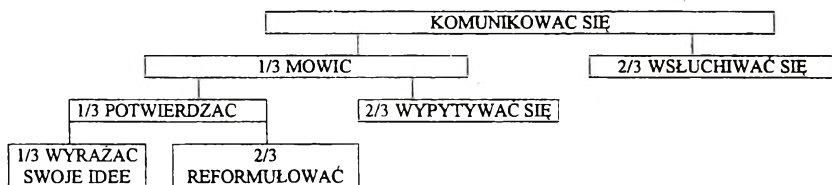
Pomocny dialog winien doprowadzić rozmówcę do samodzielnego odkrycia rozwiązań, bez podawania mu jakichkolwiek gotowych propozycji. W tym celu musimy odwołać się do trzech podstawowych technik komunikacji: wsłuchiwanie się, wypytywanie się i reformuło-

²¹ Tamże, s. 107-114.

wania. Ich aplikacją rządzi reguła dwóch trzecich: **śłuchajcie dwa razy dłużej niż mówicie, pytajcie się dwa razy częściej niż potwierdzacie i reformulujcie wypowiedzi drugiej osoby dwa razy częściej niż wyrażacie swoje opinie** (patrz schemat 1). Należy używać naprzemiennie wsłuchiwanie się, wypytywania i reformulowania. Żadne z tych narzędzi wzięte oddzielnie nie jest wystarczające, aby wytworzyć klimat skutecznej komunikacji. Samo słuchanie może sprawiać wrażenie, że się jest „myślami gdzieś indziej”, stąd konieczność zaangażowanej postawy słuchacza aprobującymi skinieniami głowy lub słowami: „oczywiście”, „tak, rozumiem” (...). Wypytywanie się bez reformulowania i aktywnego słuchania przekształca się w policyjne przesłuchanie. Samo tylko reformulowanie może być odebrane jako postawa „mechanicznego powtarzania”.

Schemat 1

ZASADA DWÓCH TRZECICH PODSTAWOWYCH TECHNIK KOMUNIKACJI



Źródło: A. Szkolut, *Odpowiedź brzmi: tak, ale jakie było pytanie?*, „Manager” 12/97, s. 57.

Kiedy ludzie czują, że są słuchani mają tendencję do powiedzenia więcej niż zamierzają. Pograżając się w nieco niewygodnej ciszy możemy zachęcić rozmówcę do większej rozmowności. Powinniśmy udawać, że słabo orientujemy się w sytuacji i dajemy innym możliwość wytłumaczenia jej nam. Nie przerywamy zaprzeczając. Cisza pozwala na lepsze zastanowienie się nad odpowiedzią, ale jest ona niewystarczająca aby skłonić nasze otoczenie do wyrażania opinii.

Cisza powinna być aktywna poprzez uważne patrzenie i ekspresję twarzy, odpowiadającą emocjom wyrażanym przez rozmówcę. Synchronizując postawę i gesty z gestami i postawą naszego rozmówcy, unikamy zbyt ekspresyjnych, jak również niewystarczająco intensywnych. Pierwsze z nich mogą być irytujące, a drugie świadczyć o braku zainteresowania.

Zadając pytania należy brać pod uwagę rejestr pojęciowy rozmówcy. Aby to osiągnąć, przyjmujemy w naszych pytaniach słowa, które wydają się nam najważniejsze w wypowiedziach rozmówcy i czynimy z nich punkt wyjścia dla stawianych pytań. Zastanawiając się nad skutkami odpowiedzi, podążamy za logiką rozwoju wypowiedzi rozmówcy. Nie stawiamy dwóch pytań za jednym razem, ani też nie przechodzimy do nowego, kiedy odpowiedź na wcześniejsze ledwo co została podana. Opanowanie sztuki stawiania pytań wymaga naprzemiennego formułowania pytań dopełnienia i rozstrzygnięcia. Ich wzajemną proporcją rządzi również reguła dwóch trzecich: zadawamy dwa razy więcej pytań dopełniających niż rozstrzygających.

Reformułowanie jest powtórzeniem wypowiedzi rozmówcy w tym co najistotniejsze. Powinno być wierne – czyli nie odrzucające ani nie ujmujące nic z tego, co zostało powiedziane, precyzyjne – czyli ujmujące istotę wypowiedzi, zrozumiałe i proste – aby dotarło i zostało zaakceptowane przez wszystkich, nie wybiegające poza temat – aby nie spowalniało dialogu, pozytywne – czyli unikające negatywnych aspektów sprawy. Należy używać zwrotów: *Jeśli cię dobrze zrozumiałem, to ...*, *A więc według ciebie, to* Podsumowując i reformulując wypowiedzi, używamy terminologii naszego rozmówcy. Należy się przy tym szczególnie wystrzegać postawy interpretacji. Dążąc tylko do wyjaśniania, może ona przybrać postać pytania: *Czy to dlatego, że ...?*, albo stwierdzenia: *Dokonuję diagnozy*. Trzymając się tylko intelektualnej strony przekazu i nie pogłębiając go, możemy wywołać u rozmówcy poczucie niezrozumienia. Nawet jeśli w czasie pierwszej rozmowy nasz rozmówca nie znajdzie poszukiwanego rozwiązania, to jednak dzięki nam postawi sobie dobre pytania, które później zakiełkują, przynosząc właściwe odpowiedzi. **Nie dajmy naszemu roz-**

mówcy gotowych rozwiązań, gdyż właśnie w ten sposób szanujemy jego wolność wyboru²².

Od produktywności siły ludzkiej uzależniona jest polityka doboru kadr. Zależność ta związana jest z możliwościami danych osób na stanowiskach jakie dla nich planujemy. Właściwy dobór kadr jest jednym z podstawowych elementów w walce o sukces.

5.2. Polityka doboru kadr

Jedną z podstawowych funkcji, jaką menedżerowie mają do spełnienia w organizacji, jest dobór i motywowanie podległego im personelu. Są to główne elementy roli kierownika, polegające na pracy z innymi w celu osiągnięcia zamierzonych celów organizacji. Skuteczność kierownika, a tym samym skuteczność organizacji, którą kieruje, w dużej mierze zależy od tego, czy umie dobrać podwładnych, czy ma zdolność porozumiewania się z nimi i wpływa na ich działanie.

Podstawową kwestią jest zrozumienie, co wywołuje i ukierunkowuje określone zachowania ludzkie. Na przestrzeni lat przyjmowano różne modele motywacji:

- **Model tradycyjny** – zakładał, że zadaniem kierownika jest zapewnienie, aby robotnicy wykonywali swoje zadania możliwie sprawnie, kierownicy ustalali sposób wykonywania zadań i stosowali odpowiedni system zachęt płacowych. Jedynym czynnikiem motywacyjnym były pieniądze płacone za określony wkład pracy.

- **Model stosunków współdziałania** – kładł nacisk na motywowanie pracowników poprzez uznanie ich potrzeb społecznych, jak np. kontakty pracowników w czasie pracy oraz zapewnienie im poczucia przydatności i znaczenia. Pracownikom pozostawiano określoną swobodę podejmowania decyzji w pracy. Zwrócono większą uwagę na

²² A. Szkołut, *Odpowiedź brzmi: tak, ale jakie było pytanie?*, „Manager” 12/97, s. 56-57.

nieformalne grupy robocze. Ponadto dostarczono pracownikom więcej informacji o zamiarach kierownictwa oraz funkcjonowaniu organizacji.

- **Model zasobów ludzkich** – przyjmował, że motywacja pracowników składa się z wielu czynników – nie tylko finansowych, czy chęci zadowolenia – lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia w pracy. Kierownicy zatem nie powinni motywować pracowników jedynie za pomocą płacy, jak w modelu tradycyjnym, czy przez manipulowanie za pomocą łagodnego traktowania, jak w modelu stosunków współdziałania. Kierownicy powinni dzielić się z pracownikami odpowiedzialnością za osiągnięcia celów organizacyjnych.²³

Obecnie polityka personalna zdominowana jest przez dwie filozofie kadrowe: *Personnel Management* oraz *Human Resources*.

W latach osiemdziesiątych powstało na zachodzie wiele definicji jednej i drugiej koncepcji zarządzania kadrami i trzeba od razu stwierdzić, że nie dopracowano się absolutnej zgody nawet co do różnic. Z reguły jednak przyjmuje się, iż **Personnel Management (PM)** skierowany jest na kwestie rekrutacji i szkolenia pracowników, zawierania z nimi stosownych umów o pracę, wyjaśniania polityki kierownictwa oraz modyfikowania wszelkich działań tak, aby nie wywoływały one oporu pracowników. Z drugiej strony **menedżer Human Resources (HR)** zaczyna politykę personalną od potrzeb firmy w zakresie zasobów ludzkich. Dokładna analiza potrzeb firmy wyznacza inny rodzaj działalności we wszystkich obszarach zainteresowań. Nacisk w HR położony jest na integrację z nadrzędną strategią firmy i planami rozwojowymi. Odpowiedzialność za politykę personalną spoczywa nie tylko na dyrektorsze personalnym, lecz na całym zarządzie. W szczególności docenia się wspólną odpowiedzialność za zarządzanie kulturą organizacyjną, traktowaną jako jeden z głównych priorytetów. Od pracowników oczekuje się pełnego zaangażowania, a nie posłuszeństwa. Kadra kierownicza ma się wykazać przywództwem, rozumianym przede wszystkim jako sztuka inspirowania pracowników do bardziej wydajnej i twórczej pracy.

²³ Praca zbiorowa pod red. L. Pasieczny, *Tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, Prywatna Wyższa Szkoła Businessu i Administracji, Warszawa 1996, s. 63.

Odnosi się wrażenie, iż różnice między tymi dwiema koncepcjami mają charakter semantyczny, gdyż te same w gruncie rzeczy działania opatrzone bywają różnymi terminami i konotacjami. Wrażenie to jest wszelako mylące, gdyż to inne rozłożenie akcentów prowadzi najczęściej do bardziej sprawnego funkcjonowania pracowników i lepszych warunków ich pracy.

Human Resources jest filozofią pro aktywną, a nie reaktywną. Traktuje całą organizację jako jeden system, a nie każdy dział oddzielnie. Nastawiona jest na rezultaty, a nie związki międzyludzkie jako cel sam w sobie, natomiast nakładów na pracę i szkolenie nie uważa jako koszt, lecz inwestycje. Podczas gdy PM podkreśla politykę firmy, procedury i regulacje prawne, HM operuje raczej perswazją, tam gdzie jest to możliwe. Obok kultury organizacyjnej niezwykle ważnym, nadrzędnym pojęciem jest misja firmy mająca motywować wysiłki każdego pracownika w firmie w określonym kierunku. Idzie tutaj o cele strategiczne. Stosunki pomiędzy zwierzchnikiem i podwładnym mają być mniej formalne niż w modelu PM, nacechowane raczej przyjazną współpracą i partnerstwem. Stosownie do tego, struktura firmy ma być mniej formalna, podobnie jak i zakres czynności. Ocena pracy dokonywana przez przełożonego ma być nakierowana na rozwój zawodowy i osobisty pracownika, w ścisłym powiązaniu z planami rozwojowymi firmy, a nie tylko na sprawy płacowe, jak to zazwyczaj ma miejsce. Z kolei polityka płacowa ma być elastyczna, ściśle powiązana z wynikami pracy, a nie formalnie zajmowanym stanowiskiem. Największe różnice odnoszą się do rekrutacji i szkoleń. W perspektywie HR rekrutacja jest „głównym zadaniem menedżera” i zorientowana jest raczej na postawę i potencjał jednostkowy, niż na formalne kwalifikacje poświadczone dyplomem uczelni czy doświadczeniem zawodowym. W konsekwencji, interview nie powinno być formalnym przesłuchaniem co najczęściej ma miejsce, lecz raczej swobodną rozmową nakierowaną na uzyskanie pełnego obrazu osobowości kandydata. Ta osobowość powinna z łatwością wpasować się do konkretnego zespołu pracowników i powinna być zsynchronizowana z kulturą całej firmy. HR traktuje firmy jako „uczącą się organizację”, co oznacza konieczność ciągłego doskonalenia

wszystkich pracowników. Oznacza to również konieczność takiego „zarządzania wiedzą” ażeby wiedza ta została w firmie wtedy nawet, gdyby pracownicy ją opuścili²⁴.

Amerykańscy autorzy wskazują, że najbardziej przydatny dla kierowników jest systemowy pogląd na motywację. Uważają oni, że do zrozumienia motywacji zachowań pracownika niezbędne jest uwzględnienie następujących zmiennych:

- Cechy indywidualne pracownika – czyli zainteresowania, postawy i potrzeby człowieka.

- Cechy stanowiska – czyli cechy zadań, jakie pracownik ma do wykonania.

- Cechy sytuacji roboczej – czyli cechy środowiska pracy danego pracownika²⁵.

Bezpośrednie wnioski dotyczące kierowania zachowaniami ludzkimi w organizacjach nasuwa analiza koncepcji potrzeb A. Masłowa²⁶. Zgodnie z tą koncepcją, zachowania ludzkie w głównej mierze powodowane są potrzebami. Potrzeby określają to, co jest dla człowieka najważniejsze, określają strukturę celów, do których dąży jednostka. Potrzeby są więc regulatorem zachowań ludzkich.

Modyfikując hierarchiczną teorię potrzeb w odniesieniu do człowieka w procesie pracy można ją przedstawić w następujący sposób:

- potrzeby podstawowe, czyli płace;
- potrzeba bezpieczeństwa, czyli poczucie stałości pracy, stabilizacji życiowej;
- potrzeba przynależności do grup formalnych i nieformalnych;
- potrzeba uznania, dążenia do awansu, nagród, statusu, rozwoju osobistego;
- potrzeba samorealizacji, czyli praca zgodna z zamiłowaniem, wykształceniem, możliwościami;
- potrzeba wiedzy – doskonalenie swoich umiejętności;
- potrzeby estetyczne dotyczące środowiska pracy.

²⁴ D. Kortlan, *Zarządzanie personelem, czy zasobami ludzkimi?*, „Manager” 1/98, s. 4-8.

²⁵ S. Stoner i Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 364.

²⁶ Tamże, s. 365.

Tak więc zindywidualizowane podejście do pracownika powinno polegać na wnikińciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana praca może stać się podstawą realizacji celów firmy, a tym samym realizacji potrzeb i oczekiwań pracownika.

Motywowanie pracowników do realizacji celów firmy ma jeszcze głębsze uwarunkowania. Należy na nie patrzeć przez pryzmat całej polityki kadrowej, ponieważ skuteczność motywowania będzie w dużym stopniu funkcją doboru kadr²⁷.

Przed osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie biznesem staje zawsze zadanie wyboru odpowiednich ludzi na odpowiednie funkcje. Proces ten bardzo często nosi nazwę **zarządzania personelem**. Ciekawy, chociaż mało sformalizowany, model polityki personalnej zaproponował amerykański konsultant R. Pascal. Model ten, składający się z sekwencji dezyderatów i heurystyk, wymaga następujących sekwencyjnych etapów postępowania:

1. Analiza potrzeb personalnych, w której musimy odpowiedzieć na pytanie: *kogo szukamy i dlaczego?* Jacy ludzie są nam potrzebni, kreatywni czy też przeciętni, ale znający dobrze odpowiednie segmenty biznesu. W tym miejscu należy też mieć rozeznanie rynku pracy, oraz znać swoje możliwości, co do zaproponowanych warunków zatrudnienia.

2. Staranna selekcja pracowników, która ma na celu pokazanie, że nie jest łatwo w organizacji pracować. Pracują w niej bowiem tylko „wybrani”. W procesie selekcji najważniejsze jest jasne i precyzyjne określenie kryteriów oceny kandydata. Wybór pracownika jest początkiem procesu edukacji personelu, która realizowana jest w następnych etapach.

3. Uczenie pracowników pokory wobec organizacji. Organizacja funkcjonuje dlatego, że jej pracownicy poświęcają jej czas i swoje umiejętności, uznają jej sprawy za swoje własne. Dlatego też, szczególnie w początkowym okresie, pracownicy dostają dużo bardzo różnorodnych zadań. Często zadania te są nużące i nie wymagające du-

²⁷ Praca zbiorowa pod red. L. Pasieczny, *Tworzenie ...*, op. cit., s. 66-73.

zych kwalifikacji. Sens jednak takiego postępowania tkwi w tym, że pracownik powinien się przyzwyczaić, że organizacja wymaga wyrzeczeń. Organizacja musi liczyć na swój personel i lepiej jest dla niej, że nielojalni i stawiający sprawy organizacji na dalszym planie jak najszybciej odejdą z niej. Można powiedzieć, że w poprzednim etapie przedstawionej sekwencji – to menedżerowie organizacji przeprowadzili selekcję personelu, natomiast w tym etapie – pracownicy dokonują świadomego wyboru.

4. Chrzest bojowy nowych pracowników. Polega na tym, że nowy pracownik pracuje na różnych stanowiskach. Szczególnie istotne jest to, aby pracował on na stanowiskach liniowych. Pracownik, który będzie pracował na wszystkich ważniejszych stanowiskach, zrozumie problem organizacji.

5. Spójny system kontroli i wynagradzania. Cechy dobrego systemu wynagradzania – to jego systemowość, spójność i prostota. Systemowość wynagradzania polega na tym, że zawiera on obok płacy również potencjalne nagrody, jak też i kary. System, który oparty jest tylko na płacy, nie jest najlepszy. Spójność systemu polega na tym, że wszystkie jego elementy wzmacniają działania personelu, mając na celu poprawę efektywności działania organizacji. Prostota systemu płacowego polega na tym, że wszyscy w organizacji znają mechanizm funkcjonowania systemu płacowego. Kryteria oceny powinny być jednoznaczne i w wyraźny sposób sprzężone z systemem płac.

6. Folklor organizacyjny. Sens folkloru – to klarowna i skondensowana informacja o tym, co jest w organizacji ważne i dlaczego. Pracownicy powinni wiedzieć i rozróżniać, co jest w organizacji najważniejsze i nagradzane, jak też – co jest szkodliwe i naganne.

7. Budowa ról organizacyjnych – wzorców dla nowych pracowników. Dobrze zarządzana organizacja kreuje swoich pracowników na bohaterów. Tacy pracownicy są wzorcami w działaniu dla innych, szczególnie dla nowo przyjętych. Dobór pracowników, jak też przyjęcie określonej struktury organizacyjnej sprzężony jest z wyznaczonymi celami organizacji i jej strategią działania²⁸.

²⁸ J. Kisielnicki, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 1165.

Jak więc skuteczni menedżerowie radzą sobie z doбором kadr wedle sił, nie wpadając jednocześnie w pułapkę budowy stanowisk dla osobowości. Ogólnie rzecz biorąc, przestrzegają oni czterech reguł:

1. Nie zaczynają nigdy z założeniem, że dane stanowisko stworzyła natura. Wiedzą, że zaprojektowali je wysoce omylni ludzie. Dlatego też zawsze zachowują czujność wobec „stanowisk niemożliwych”, czyli stanowisk, które po prostu nie są na miarę normalnego pracownika. Każde stanowisko, które pokonało dwóch, trzech ludzi jednego po drugim, mimo że każdy z nich dobrze wywiązywał się z poprzednio zleconych mu zadań, trzeba uznać za nienadające się dla pracowników. I obmyślić je na nowo. Dlatego też kierownik skuteczny upewnia się najpierw, że określone stanowisko poprawnie zaprojektowano. A jeśli doświadczenie podpowiada mu, że jest inaczej, nie poluje na geniusza do zrobienia rzeczy niemożliwej. Po prostu przeprojektowuje stanowisko. Wie bowiem, że organizację sprawdzają nie geniusze, lecz jej zdolności sprawienia, by na niezwykle osiągnięcia zdobywali się zwykli ludzie.

2. Druga zasada doboru kadr wedle sił ludzkich żąda, by każde stanowisko uczynić wymagającym i wielkim. Powinno się w nim zawierać wyzwanie, które w człowieku uruchomi wszystkie jego siły. Powinno dawać taki zakres działania, żeby wszelkie siły ludzkie właściwe dla danego działania mogły owocować znaczącymi rezultatami. Ta reguła odnosi się zwłaszcza do pracy początkującego pracownika umysłowego. Jakikolwiek reprezentowałby on siły, powinien mieć szansę pełnej gry. Jego pierwsza posada ustanawia pewne standardy, które będą mu przyświecały w całym dalszym ciągu kariery, a według nich będzie oceniał siebie i swój wkład pracy. Zanim podjął swą pierwszą dorosłą pracę, nie miał szans na osiągnięcia. Wszystko, co mógł zdziałać w szkole, to dobrze się zapowiadać. Osiągnąć coś może tylko w prawdziwej pracy – w laboratorium badawczym, w pracy nauczycielskiej, w biznesie czy administracji państwowej. Najważniejszą rzeczą, zarówno dla samego nowicjusza, jak i dla reszty organizacji, dla kolegów i przełożonych, jest odkryć, co też on naprawdę potrafi. Jeśli młodemu pracownikowi umysłowemu zbyt skromna praca nie stawia żadnego wyzwania, nie wypróbuje jego zdolności,

ów „nowy” albo odchodzi, albo też zgorzkniały, cyniczny i bezproduktywny, przedwcześnie wchodzi w wiek średni. Menedżerowie wszędzie się uskarżają, że młodzi ludzie z ogniem w oczach tak szybko przeistaczają się w wypalone kukły. Ale winić za to mogą jedynie samych siebie – sami zdusili ten ogień, powierzając młodemu człowiekowi zajęcie zbyt małej skali.

3. Skuteczni menedżerowie rozumieją, że trzeba raczej wychodzić od tego, co dany człowiek potrafi, niż od wymagań danego stanowiska. To oznacza jednak, że zaczynają myśleć o ludziach na długo wcześniej, zanim przyjdzie podejmować decyzje personalne, i niezależnie od nich. Dlatego właśnie uprawia się dziś szeroko przegląd kadr, polegający na regularnej ocenie ludzi, szczególnie tych w pracy umysłowej. Chodzi o to, by zdążyć z oceną pracownika, zanim będzie trzeba podjąć decyzję, czy jest on właściwym kandydatem dla objęcia wyższego stanowiska. Trzeba jednak pewnych form procedury oceniającej – bo inaczej będzie się dokonywać oceny kadr w niewłaściwym momencie, czyli dopiero wtedy, gdy już trzeba obsadzić jakieś stanowisko. Dlatego też skuteczni kierownicy wypracowują na ogół swój własny, radykalnie odmienny kwestionariusz. Rozpoczyna się on od ustalenia poważniejszych zadań stawianych komuś na stanowiskach pełnionych przezeń dawniej i obecnie, oraz od rejestru jego osiągnięć na tych polach. Potem następują cztery pytania:

- *Co ten ktoś robił dobrze w przeszłości?*
- *Co, biorąc pod uwagę, będzie przypuszczalnie zdolny robić dobrze w przyszłości?*
- *Czego będzie musiał się nauczyć i jakich nabyć kwalifikacji, aby móc w pełni korzystać ze swoich sił?*
- *Czy, gdybym miał syna lub córkę, chciałbym, aby pracowali pod kierownictwem tego człowieka? i jeśli tak, to dlaczego?, a także dlaczego, jeśli nie?*

Ocena taka wymaga w rzeczywistości o wiele bardziej krytycznego spojrzenia na człowieka niż procedura standardowa. Ale skupia się na tkwiących w nim siłach. Zaczyna od tego, czego może on dokonać. Traktuje słabości jako ograniczenia w pełnym spożytkowaniu jego sił, jako ograniczenia w dokonaniach, efektywności i samorealizacji.

Ostatnie pytanie jest jedynym, które nie dotyczy już samych zdolności ludzkich. Podwładni, szczególnie ci bystrzy, młodzi i ambitni, skłonni są wzorować się na którymś mocnym szefie. Dlatego nie ma nic bardziej demoralizującego i destruktywnego dla organizacji, niż silny, ale gruntownie zdeprawowany menedżer. Taki człowiek mógłby z powodzeniem działać skutecznie na własny rachunek; można by go nawet tolerować, ale pozbawionego wszelkiej władzy nad innymi. Jednakże mając władzę w obrębie organizacji działa on niszcząco. Jest to jedyna dziedzina, w której słabość sama w sobie staje się czymś istotnym i ważnym. Charakter i prawość same przez się niczego nie dokonują. Ale bez nich nic się nie uda. I dlatego słabość w tej dziedzinie nie tylko ogranicza czyjąś zdolność do osiągnięć i czyjeś siły, ale wręcz dyskwalifikuje sama przez się.

4. Skuteczny menedżer wie, że dla wyzyskania ludzkich sił i zalet należy pogodzić się ze słabościami. Dlatego z jednej strony, można dziś próbować znaleźć taką dziedzinę wiedzy i taki rodzaj pracy, do których czyjeś zdolności najlepiej pasują. Nie trzeba już, jak jeszcze w niedawnej przeszłości, dopasowywać się do nielicznych dostępnych dziedzin wiedzy i pracy. Ale, z drugiej strony, młodemu człowiekowi coraz trudniej jest dokonać wyboru. Nie ma on dość informacji, ani o sobie samym, ani o szansach. Tym ważniejsze staje się dla niego, by ukierunkowano go na produktywność jego własnych sił. Podobnie dla organizacji staje się ważne, by jej szefowie skupili uwagę na siłach, które tkwią w ludziach, i pracowali nad ich produktywnością tak w swoim gronie, jak i wśród podwładnych. Dobór kadr wedle sił ludzkich jest więc czymś zasadniczym dla własnej efektywności menedżera i dla efektywności jego organizacji, ale w równym stopniu dla efektywności jednostki i społeczeństwa w świecie pracy umysłowej²⁹.

Należy więc skupić uwagę na tym jak powinien zachowywać się i działać współczesny menedżer. Jakie powinno być jego podejście do problemów związanych z zarządzaniem i życiem organizacji. On to

²⁹ P. Drucker, *Menedżer...*, op. cit., s. 93-107.

właśnie będzie kształtował wizerunek firmy i sposób, w jaki ta firma będzie istnieć na rynku.

Trzeba uzupełnić lukę, którą tworzy tradycyjna edukacja. Przeciętny człowiek uczy się na studiach prawa czy matematyki, ale nigdy nie poznał zasad rządzących ludzkim umysłem, emocjami i uczuciami. Ważne jest więc zagadnienie ciągłego rozwoju i poszerzania swoich umiejętności, o czym traktuje następny rozdział niniejszej pracy.

6. WSPÓŁCZESNY MENEDŻER

Przedsiębiorstwa powstają zwykle po to, aby przynajmniej w założeniach ich założycieli, czyli przedsiębiorców, odnieść sukces rynkowy. To oni zwykle określają cele i wybór kierunku inwestowania posiadanych zasobów składających się na przedsiębiorstwo, a także wyposażają w nie przedsiębiorstwo.

Każdy jednak, kto kiedykolwiek zajmował się prowadzeniem interesów, wie, że samo określenie celów i wybór kierunku ich realizacji przy posiadanych zasobach to za mało, aby odnieść sukces i rozwijać się w przyszłości. Potrzeba jeszcze umiejętności wykorzystania zasobów w danym miejscu i czasie, które to wykorzystanie realizuje zamierzone cele, mające na uwadze wybrane kierunki działania oraz posiadane zasoby wykorzystywanie zdolnego do przełamania kolejnych barier rozwoju przedsiębiorstwa. Innymi słowy dla prowadzenia przedsiębiorstwa nie wystarczy posiadanie samych zasobów finansowych i materialnych, te bowiem może mieć każde inne przedsiębiorstwo. Niezbędne jest jeszcze zarządzanie tymi zasobami, co z kolei stanowi zasób niematerialny przedsiębiorstwa.

W celu usprawnienia procesu zarządzania przedsiębiorstwem przedsiębiorcy próbują wykorzystywać różne możliwości zmierzające w tym kierunku, zalicza się do nich:

1. Dekoncentrację zarządzania przez ustanawianie pełnomocników.
2. Decentralizację zarządzania przez zatrudnianie fachowego personelu kierowniczego.
3. Autonomizację zarządzania przez kreowanie organu zarządzającego przedsiębiorstwem.
4. **Profesjonalizację zarządzania przez korzystanie z usług menedżerskich.** Korzystanie z tych usług to przede wszystkim zawieranie kontraktów ze specjalistami w dziedzinie zarządzania – z menedżerami.

6.1. Kontrakty menedżerskie

Menedżer jako organ przedsiębiorstwa jest wyposażony w kompetencje ustalone wprost przepisami prawa oraz postanowieniami statutu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca tych kompetencji albo nie może zmienić, albo jest to proceduralnie utrudnione. W tym sensie menedżer jest autonomiczny w stosunku do właściciela, formalnie podlegając innym organom przedsiębiorstwa. Jest on zatem formalnie niezależny od właściciela, będącego odrębnym podmiotem w stosunku do samego przedsiębiorstwa. Ten ostatni jednak ustanawiając go organem musi się liczyć z tym, iż powierza mu w ten sposób prowadzenie spraw przedsiębiorstwa i jego reprezentowanie, wyrzekając się w zasadzie zarządzania, a pozostawiając sobie jedynie prawo nadzoru i kontroli³⁰.

Pytanie o przyczyny zawierania kontraktów menedżerskich w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami jest i prawie zawsze sprowadza się do ustalenia, jakie cele kierują przedsiębiorcami i menedżerami jako stronami kontraktu. Punktem wyjścia dla określenia celowości zastosowania kontraktu jest sporządzenie bilansu zgodności celów (zamiarów i potrzeb) obu stron umowy związany z jej zawarciem i wykonaniem, a końcowym wypadku rozwiązaniem.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy można wyróżnić następujące typowe cele (zamiary i potrzeby), dla których zawiera on kontrakty menedżerskie (cele te wyznaczają jednocześnie możliwe przypadki zastosowania kontraktu):

- zwiększenie efektywności działania przedsiębiorstwa,
- dokonanie naprawy (sanacji) przedsiębiorstwa,
- kontynuacja działalności przedsiębiorstwa,
- zwiększenie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa,
- przygotowanie przedsiębiorstwa do zbycia lub przekształcenia,
- wykonanie określonej funkcji w zakresie działalności przedsiębiorstwa.

³⁰ S. Ciupa, *Podstawy gospodarcze powstania i rozwoju kontraktów menedżerskich*, „Manager” 12/97, Dodatek specjalny.

Z kolei z **punktu widzenia menedżera** wykazać można następujące typowe cele (zamiary) zawierania kontraktu:

- optymalizacja przychodów,
- uzyskanie umownie gwarantowanej samodzielności i niezależności,
- uzyskanie większego prestiżu,
- podjęcie ryzyka (wyzwania),
- uzyskanie wygodnej i bezpiecznej pozycji³¹.

Warto więc zastanowić się nad tym, jaki jest wizerunek polskiego menedżera lat dziewięćdziesiątych. Jakie są jego potrzeby i możliwości działania.

6.2. Polski menedżer lat dziewięćdziesiątych

W transformującej się gospodarce polskiej ciągle trwa dynamiczny rozwój firm prywatnych. Menedżerowie poszukują rozwiązań gwarantujących sukces swojej firmie. *Co według nich jest ważne i cenne? Jak postrzegają sukces? Jakie widzą potrzeby?*

Odpowiedzi na te i inne pytania można znaleźć przeglądając rezultaty badań³² dotyczących „portretu” polskiego menedżera lat dziewięćdziesiątych.

W badaniach przyjęto założenie, iż kultura lub zachowanie systemu zależy od tzw. insajderów, czyli osób pochodzących z wewnątrz systemu.

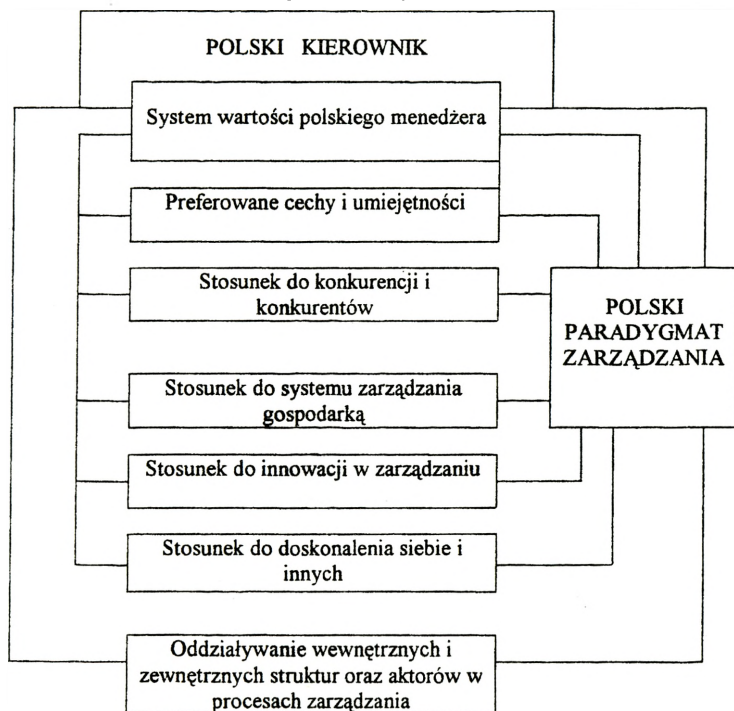
Powstały w wyniku tego **model badawczy polskich kierowników połowy lat dziewięćdziesiątych** (patrz schemat 2) określa zarządzanie jako zbiór założeń, ogólnie przyjętych w zarządzaniu, dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, podporządkowanych systemom wartości menedżerów oraz ich stosunkiem do różnych sytuacji oraz osób jak również uwarunkowań zewnętrznych.

³¹ S. Ciupa, *Kontrakty menedżerskie*, „Manager” 2/97, s. 47-49.

³² E. Karpowicz, J. Szaban, B. Wawrzyniak, *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych. Konferencja naukowa – raport o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996.

Schemat 2

**MODEL BADAWCZY POLSKICH KIEROWNIKÓW POŁOWY LAT
DZIEWIĘDZIESIĄTYCH**



Źródło: E. Puchała, *Portret polskiego menedżera dekady lat dziewięćdziesiątych*, „Manager” 4/97, s. 31.

Badaniami objęto 465 menedżerów zatrudnionych w różnych dziedzinach gospodarki narodowej, z którymi wywiady przeprowadziła Sopocka Pracownia Badań Społecznych. Najwięcej badanych menedżerów (26%) zatrudnionych było w przemyśle, najmniej natomiast (22,8%) – w budownictwie, a na handel i usługi przypadało odpowiednio (25,4% i 25,8%). Badaniem objęto przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie i spółki.

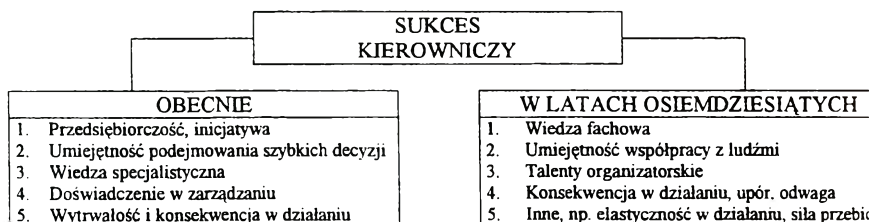
Zdaniem badanych polskich menedżerów cechami przyczyniającymi się do sukcesu są:

- | | |
|--|-------|
| 1. Umiejętność podejmowania szybkich decyzji | 59,3% |
| 2. Przedsiębiorczość, inicjatywa | 54,2% |
| 3. Wiedza specjalistyczna | 39,8% |
| 4. Doświadczenie w zarządzaniu | 48,7% |
| 5. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu | 38,1% |

Umiejętności te zostały porównane z wyborami dokonanymi przez menedżerów w latach osiemdziesiątych (patrz schemat 3).

Schemat 3

PORÓWNANIE CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA SUKCES KIEROWNICZY W LATACH OSIEMDZIESIĄTYCH I OBECNIE, WEDŁUG BADANYCH MENEDŻERÓW



Źródło: E. Puchała, *Portret polskiego menedżera dekady lat dziewięćdziesiątych*, „Manager” 4/97, s. 29.

Jak widać niektóre umiejętności zostały wyparte przez inne, uważane za ważniejsze. Obecnie na pierwszy plan wysuwa się umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz przedsiębiorczość i inicjatywa, wynikające najprawdopodobniej z nowego systemu zarządzania. Niektóre cechy postrzegane przez polskich menedżerów pozostały, są to m.in.: wiedza fachowa czy konsekwencja w działaniu. Niepokojące natomiast jest zniknięcie z pierwszej piątki najważniejszych cech „umiejętności współpracy z ludźmi”, mimo iż ankietowani mogli wskazać na „umiejętność pracy zespołowej” czy „dbałość o pracow-

nika". Nasuwa się zatem pytanie, czy w XXI wieku zniknie znaczenie dobrych kontaktów interpersonalnych i współpracy z ludźmi, na rzecz konsekwentnego dążenia do celu, nie bacząc na wzajemne komuni-kowanie się³³.

Analizując sposoby działania współczesnego menedżera oraz czyn-niki je kształtujące, należy również porównać **cechy preferowane przez menedżerów europejskich i polskich**. Ci pierwsi cenią sobie wyżej nowy typ wykształcenia, określany jako „renesansowy”, czyli różnorodny, w miejsce wąsko specjalistycznego. Natomiast za **główne cechy menedżera** uważają m.in.:

- bystrość,
- odpowiedzialność za pracowników,
- realizm,
- niezależność,
- umiejętność myślenia globalnego.

Polscy menedżerowie natomiast bardziej cenią wiedzę specjali-styczną, potwierdzającą przekonanie, iż menedżer musi być „specjali-stą w tej dziedzinie, w jakiej kieruje”. Za najważniejsze **cechy dobro-go menedżera** uważają oni:

- doświadczenie zawodowe,
- doświadczenie w zarządzaniu,
- odpowiednie cechy charakteru (rzetelność, uczciwość, przedsię-biorczość, pracowitość, odpowiedzialność).

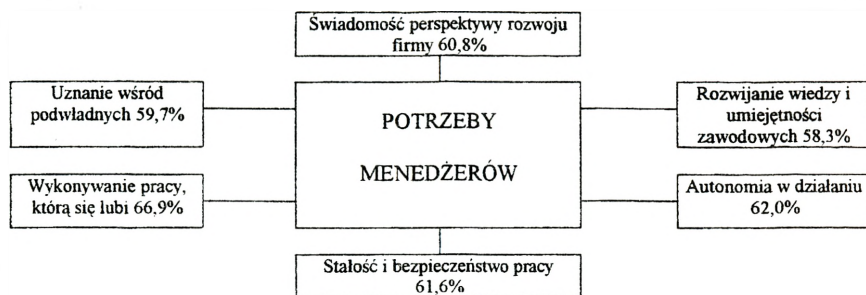
Powyższe badania wykazały, że na efektywne i aktywne działanie oraz zachowanie menedżerów wpływają nie tylko posiadane przez nich umiejętności. Dużą rolę odgrywa również zaspokajanie potrzeb (patrz schemat 4).

Pod uwagę brano odpowiedzi „duże i bardzo duże znaczenie. Z powyższego wynika, że około 50% nie było zadowolonych ze swo-ich zarobków.

Na uwagę zwraca również fakt, iż około 40% ankietowanych mene-dżerów nie miało świadomości perspektywy rozwoju firmy, co jest tym bardziej zaskakujące, że przecież właśnie od nich ta perspektywa zależy.

³³ E. Puchała, *Portret polskiego menedżera dekady lat dziewięćdziesiątych*, „Ma-nager” 4/97, s. 29.

ROLA POTRZEB WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA W UJĘCIU %



Źródło: E. Puchała, *Portret polskiego menedżera dekady lat dziewięćdziesiątych*, „Manager” 4/97, s. 30.

Niecałe 60% ankietowanych było zadowolonych z możliwości rozwijania swojej wiedzy i umiejętności zawodowych. **Respondenci zdecydowanie wskazali na braki w dwóch obszarach:**

- języków obcych,
- znajomości uregulowań prawnych obowiązujących w Unii Europejskiej.

Natomiast najlepiej czuli się w takich dziedzinach jak:

- kierowanie ludźmi,
- prywatyzacja firm i zakładanie, funkcjonowanie spółek,
- eksport i import.

Pewnym tłem dla wyżej przedstawionych wyników jest udział ankietowanych menedżerów w szkoleniach mierzonych liczbą przedsięwzięć, w których uczestniczyli, dodatkowo zastosowano kryterium wieku menedżera (patrz tabela 2).

Z powyższych danych wynika, że zdecydowanie najwięcej osób uczestniczyło w jednym lub w dwóch szkoleniach (31,4 %). Trochę mniej – w 3 bądź 4 szkoleniach (24,3 %). Całkiem nieźle, na tle osób uczestniczących w szkoleniach, wyglądają osoby, które uczestniczyły w większej liczbie szkoleń. Stanowią one prawie 1/3 tej grupy. Obra-

Tabela 2

PROCENTOWY UDZIAŁ KIEROWNIKÓW W SZKOLENIACH W CIĄGU
MINIONYCH DWÓCH LAT

Liczba szkoleń	Ogółem %	Wiek (w latach) %			
		do 30	31 - 40	41 - 50	pow. 50
Nie uczestniczył w żadnym	25,4	20,5	27,1	21,9	32,7
W 1 - 2	31,4	35,9	28,8	34,3	26,5
W 3 - 4	24,3	20,5	22,9	24,3	27,6
W większej liczbie szkoleń	18,9	23,1	21,2	19,5	13,3

Źródło: E. Puchała, *Portret polskiego menedżera dekady lat dziewięćdziesiątych*, „Manager” 4/97, s. 31.

zem pewnej stagnacji i rutyny był fakt nieuczestniczenia w ciągu ostatnich dwóch lat ponad 1/4 respondentów. Warto podkreślić, że największy udział w tej grupie stanowili menedżerowie powyżej 50 roku życia.

Niewątpliwie czynnikiem wpływającym na portret menedżera były rodzaje szkoleń, w których uczestniczył. Najczęściej menedżerowie uczestniczyli w jednodniowych seminariach naukowych (49,6%) oraz krótkich seminariach doskonalących w dziedzinie zarządzania (48,5%), które miały uzupełnić wiedzę z tej dziedziny. Na uwagę zasługuje natomiast fakt, iż tylko 14,1% ogółu ankietowanych kształciło się na studium podyplomowym z zarządzania.

Reasumując powyższą analizę, należy stwierdzić, iż **sukces menedżerski w Polsce składa się z następujących elementów:**

- przedsiębiorczości i inicjatywy w działaniu,
- zdolności do szybkiego reagowania i podejmowania decyzji,
- doświadczenie w zarządzaniu upatrywane w wiedzy specjalistycznej dotyczącej danej specjalności.

Wniosek generalny przedstawia się następująco: **polski menedżer próbuje przedstawić siebie jako osobę bardzo silną, nie obawiającą się rywalizacji, pewną siebie, dla której bardzo ważna jest przedsiębiorczość i inicjatywa, jak również szybkie podejmowanie**

decyzji. Na dalszy plan natomiast odsuwa komunikowanie się, współpracę z załogą oraz dbanie o jej rozwój. Istotną wagę przywiązuje również do swojego doświadczenia kierowniczego³⁴.

Kolejnym ważnym elementem w procesie określania obrazu współczesnego menedżera jest jego sposób podejścia do zagadnień związanych z problemem konkurencji.

6.3. Menedżerowie wobec konkurencji

Transformacja systemowa w Polsce wpłynęła na różne dziedziny gospodarki. W firmach nastąpiły zasadnicze zmiany wszystkich elementów, począwszy od sposobów zarządzania, kierowania pracownikami czy też świadomości menedżerów. Przeprowadzone badania socjologiczne wykazały, iż dużym zmianom uległy m.in. postawy rynkowe przedstawicieli biznesu, wyznaczając tym samym ich aktywność ekonomiczną czy rodzaj zachowań.

Jednym z elementów, które wpływają na efektywność podejmowanych działań przez menedżerów jest m.in. stosunek do konkurencji. Zadając pytanie: *Czy polscy menedżerowie widzą w konkurencji źródło zagrożeń, czy szans?*, należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- znaczenia konkurencyjności jako czynnika strategii rozwoju firmy;

- oceny postaw i zachowań konkurentów na rynku;

- własnych perspektyw rywalizacji na rynku globalnym.

Powszechnie wiadomo, że konkurencja nabiera coraz większego znaczenia. Należy więc zastanowić się, jak dalece potrzeba sprostania konkurencji jest już zakorzeniona w świadomości menedżerów i jaki ma wpływ na ich działania rynkowe.

Wyniki przeprowadzonych badań³⁵ okazały się dość zaskakujące (patrz tabela 3). Z 12 kategorii można było wybrać trzy.

³⁴ Tamże, s. 30-31.

³⁵ E. Karpowicz, J. Szaban, B. Wawrzyniak, *Polski kierownik ...*, op. cit., s. 22.

Ponad połowa menedżerów za najważniejsze dla swojej firmy uważała fakt dynamicznego rozwoju. Na drugim miejscu stawiali fakt płynności finansowej, czyli zapewnienia bezpieczeństwa finansowego. Ponad 30% ankietowanych uznało za najważniejszy cel firmy – wyrobienie sobie dobrej marki w kraju, a co ciekawsze tylko 10% – zdobycie dobrej marki za granicą. Świadczy to o jeszcze nie wyrobionej potrzebie konkurowania z zagranicą oraz niedocenianiem wagi wejścia Polski do Unii Europejskiej i konkurowania z firmami zagranicznymi.

Tabela 3

WSKAŹNIK PROCENTOWY NAJWAŻNIEJSZYCH CELÓW ZWIĄZANYCH
Z FIRMĄ WEDŁUG POLSKICH MENEDŻERÓW

C e l e		
Kategoria		% wskazań
1.	By firma dynamicznie się rozwijała	57
2.	By firma posiadała płynność finansową	45
3.	By firma miała dobrą markę w kraju	32
4.	By firma osiągała jak największe zyski	31
5.	By firma miała stałe grono zadowolonych odbiorców	29
6.	By firma była konkurencyjna	22
7.	By pracownicy firmy byli zadowoleni	21
8.	By firma przetrwała przez najbliższe lata	21
9.	By pracownicy mieli zapewnioną stałą pracę	12
10.	By znaleźć partnerów, którzy pomogliby w rozwoju firmy	11
11.	By firma miała dobrą markę za granicą	10
12.	By osiągnąć założony udział w rynku danych produktów	7

Źródło: E. Puchała, *Menedżerowie wobec konkurencji*, „Manager” 1/98, s. 72.

Następnymi kategoriami, które respondenci uznali za najważniejsze dla swojej firmy były: osiągnięcie jak najwyższych zysków (31%) i co jest bardzo pozytywne – posiadanie stałej grupy, zadowolonych odbiorców (29%).

Z powyższych danych wynika, iż menedżerowie doceniają znaczenie dobrej marki. Dopiero na szóstym miejscu znalazła się odpowiedź – aby firma była konkurencyjna (22%). Wydaje się jednak, że fakt ten nie wynika z niedostrzegania konkurencji innych firm na rynku czy też lekceważenia tego zjawiska. Konkurencyjność raczej nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu zakorzeniona w świadomości menedżerów, którzy nie odczuwają faktu, iż wymagana w rywalizacji z innymi firmami pozwoliłaby przetrwać różne okoliczności.

Z badań wynika również, że menedżerowie na ogół dobrze znają swoich konkurentów, gorzej natomiast ich produkty na rynku oraz rynkowy udział produktów największych konkurentów. Ponad połowa ankietowanych uważała, że w rywalizacji na rynku nie obowiązują żadne zasady (patrz tabela 4).

Tabela 4

ZASADY RYWALIZACJI RYNKOWEJ WEDŁUG POLSKICH MENEDŻERÓW,
LICZBA WSKAZAŃ W %

Rywalizacja rynkowa jest:	
Zdaniem menedżerów	Wskaźnik w %
Bez pardonu, nie trzymająca się żadnych reguł	53
Zasadniczo prowadzona fair	37
Praktycznie nie występuje	10

Źródło: E. Puchała, *Menedżerowie wobec konkurencji*, „Manager” 1/98, s. 73.

Najczęściej na nieprzestrzeganie zasad fair play zwracali uwagę przedstawiciele firm handlowych, rzadziej natomiast pracownicy branży usługowej.

Istotną rolę w postrzeganiu konkurencji odgrywa sposób traktowania konkurencji, który jest kolejnym czynnikiem związanym z taktyką działania menedżerów. Szczególną uwagę należy zwrócić na stopień konkurencji firm zagranicznych postrzegany przez naszych menedżerów (patrz tabela 5).

Tabela 5

**ZAGROŻENIE KONKURENCYJNOŚCIĄ ZAGRANICZNYCH FIRM
WEDŁUG OCENY POLSKICH MENEDŻERÓW, W %**

WYSZCZEGÓLNIENIE	KONKURENCJA ZAGRANICZNA		
	Nie odczuwam zagrożeń	Odczuwam w małym stopniu	Mam poczucie dużego zagrożenia
Obecnie	36	47	17
W perspektywie 2 – 3 lat	22	38	40

Źródło: E. Puchała, *Menedżerowie wobec konkurencji*, „Manager” 1/98, s. 73.

Wyniki przedstawiają się dość zaskakująco. Prawie 80% ankietowanych menedżerów nie widzi zbyt dużego zagrożenia zagraniczną konkurencją, a tylko 17% ma poczucie takiego stanu rzeczy. Natomiast w perspektywie 2-3 lat sytuacja ulega zmianie. Aż 40% respondentów odczuwa poczucie dużego zagrożenia ze strony zagranicznych konkurentów. Fakt ten niewątpliwie wynika z coraz ściślejszych powiązań z Europą oraz możliwością włączenia się do Unii Europejskiej.

Rozpatrując zagadnienia związane z konkurencją zagraniczną nie sposób pominąć problemów dotyczących wstąpienia Polski do Unii Europejskiej, oraz konsekwencjami jakie niesie to dla firm (patrz tabela 6).

Tabela 6

**OCENA CHARAKTERU KORZYŚCI PRZYSTĄPIENIA POLSKI DO UNII
EUROPEJSKIEJ, WEDŁUG POLSKICH MENEDŻERÓW, W %**

WYSZCZEGÓLNIENIE	PRZYSTĄPIENIE DO UE	
	Dla naszego kraju	Dla firmy, którą reprezentuję
Zdecydowanie korzystne	25	11
Raczej korzystne	40	30
Przyniesie mniej więcej tyle samo korzyści co strat	20	14
Raczej korzystne	1	1
Trudno powiedzieć	9	35

Źródło: E. Puchała, *Menedżerowie wobec konkurencji*, „Manager” 1/98, s. 73.

Menedżerowie odczuwają raczej korzyści z faktu integracji europejskiej, niż są jej pewni. Interesujące jest również to, że bardziej pozytywnie oceniają skutki integracji europejskiej dla całego kraju niż tylko dla swojej firmy. Natomiast zaskakującym jest fakt, że 35% respondentów nie potrafi określić charakteru konsekwencji dla firmy, którą kierują.

Podsumowując przeprowadzone badania można wyciągnąć następujące wnioski:

- konkurencyjność firm nie jest jeszcze najmocniej zakorzeniona w świadomości menedżerów jako samoistne zadanie do spełnienia;
- część menedżerów uważa, że nie występuje na ich rynku konkurencja;
- menedżerowie z zaskakującym krytycyzmem wyrażają się o metodach stosowanych w rywalizacji rynkowej;
- widoczna jest pewna dezorientacja wieku menedżerów, szczególnie kierujących małymi firmami;
- wyraźny jest także optymizm znacznej części menedżerów, który wyraża się niskim poczuciem zagrożenia ze strony konkurentów, często ujawnianym przeświadczeniem o dobrych perspektywach własnej firmy;
- polski kierownik objawia się zatem jako osoba, nie obawiająca się rywalizacji, odważna w walce konkurencyjnej pomimo braku wystarczającej orientacji w zagadnieniach gospodarczych³⁶.

Postawa współczesnego menedżera w dużym stopniu kształtuje charakter i postawę współczesnego przywódcy, o tym będzie traktował następny rozdział tej pracy.

³⁶ E. Puchała, *Menedżerowie wobec konkurencji*, „Manager” 1/98, s. 72-73.

7. WSPÓŁCZESNY PRZYWÓDCA

Dobrzy menedżerowie dzielą się na dwie kategorie. Jedni to naprawdę pierwszorzędni fachowcy, spełniający wszystkie kryteria kompetencji kierowniczej. Drudzy – to przywódcy wybitni, którym nie można odmówić wielkości, chociaż nie posiadają wielu umiejętności zazwyczaj wymaganych od osób spełniających tę funkcję.

7.1. Rola charakteru w przywództwie

Talent wielkich przywódców jest kwestią charakteru, a nie umiejętności zarządzania.

Kiedy przyjrzymy się z bliska, okaże się, że większość przedsiębiorstw znajduje się w tarapatach, cierpi na problemy związane z zarządzaniem.

W skali globalnej na szczęblu kierowniczym występuje tak wysoki procent niekompetencji, że wielu uważa struktury pozbawione hierarchii za najlepsze. Przez większą część życia zawodowego wydaje się nam, że potrafilibyśmy sprostać obowiązkom szefa lepiej niż on sam. Praca na szczęblu kierowniczym wydaje się nieraz tak łatwa, że obserwacja poczynań coraz to nowych, nie dorastających do swych zadań menedżerów utwierdza nas w przekonaniu, że bylibyśmy w stanie osiągnąć sukces tam, gdzie oni zawiedli. Bez wątpienia niektórzy z nas byliby świetnymi menedżerami, lecz trzeba sobie też jasno powiedzieć, że większość ludzi nie ma do tego predyspozycji.

Zarządzanie w różnych formach jest obecnie jednym z najpowszechniej wykonywanych zawodów świata.

Menedżerów obarcza się odpowiedzialnością za sukcesy lub porażki zarządzanych przez nich organizacji. Oczekuje się od nich jak najszybszych sukcesów finansowych i sprawiedliwego podziału dochodów, a ponadto charyzmy, postawy etycznej oraz siły charakteru. Menedżer powinien być pełnym zapału i zaangażowania wizjonerem – wrażliwym, wytrwałym, obdarzonym wnikliwą inteligencją i nie-

skazitelnym charakterem. Powinien być osobą charyzmatyczną, przedsiębiorczą i odważną, której planom sprzyja szczęście. W razie konieczności powinien też umieć okazać skrucę. Wreszcie powinien też spełniać rolę przyjaciela, mentora i obrońcy naszych najlepiej pojętych interesów.

Wybitni przywódcy pojawiają się rzadko. Jedną z przyczyn jest fakt, że w szkołach kształcących kadry kierownicze zbyt duży nacisk kładzie się na techniczną stronę zarządzania, a za mało uwagi poświęca rozwojowi osobowości. Nieomal powszechne są dziś umiejętności z zakresu statystyki, przetwarzania danych, sporządzania kosztorysów produkcji czy też zarządzania procesami. Są to dziedziny wiedzy, których potrafimy skutecznie uczyć. Nie mamy praktycznie żadnej możliwości kształtowania cech charakteru godnym wielkich przywódców, takich jak odwaga czy uczciwość, gdyż cech tych nie można nauczyć.

Przywództwo na wielką skalę to także kwestia wyobraźni. Wzję przyszości firmy, musi cechować oryginalność. Oznacza ona niekonwencjonalność, a to z kolei pociąga za sobą konieczność działań niezgodnych z własną intuicją. Połączenie różnorodnych ludzkich działań i rozbieżnych czynników w unikatową, oryginalną całość wymaga naprawdę dużej pomysłowości i sprytu.

W kontekście zarządzania siłę charakteru mierzy się poczuciem odpowiedzialności, precyzją przekazu, słownością i prawidłowością oceny własnych możliwości.

Uczciwość wymaga, rzecz jasna, aby kierownictwo ponosiło odpowiedzialność za skutki poczynąń firmy na rynku. Wybitni przywódcy odznaczają się ponadto osobistym zaangażowaniem. Muszą również pogodzić działalność w interesie swych przedsiębiorstw z nakazami etyki. Aby być przywódcą na wielką skalę, należy umieć okazać szacunek dla uczuć innych. Należy także umożliwiać podwładnym częściowe współpodejmowanie ważnych decyzji.

Wielcy przywódcy wyciągają korzyści także z przykrych doświadczeń. Skuteczne zarządzanie wymaga ciągłego samokształcenia oraz wytrwałości. Nakłaniania podwładnych do działań w interesie przedsiębiorstwa bywa zadaniem trudnym – ważne jest w tym wypad-

ku, aby pracownicy sami pojęli sens zamierzonych działań i zechcieli brać w nich udział. Wymaga to siły charakteru, odwagi, wytrwałości i dużych zdolności dydaktycznych³⁷.

Duże znaczenie dla współczesnego przywódcy ma ciągle podnoszenie poziomu swojej wiedzy, poszerzanie horyzontów myślowych i zorientowanie w problemach współczesnego świata.

7.2. Zdolność komunikowania się cechą prawdziwego przywódcy

Cel szkolenia kadr kierowniczych jest taki sam jak cel dobrego zarządzania: maksymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa.

Co zrobić ze zdolnym kierownikiem, którego zbytni perfekcjonizm paraliżuje pracę kolegów oraz podwładnych, lub znakomitym specjalistą, który pod żadnym pozorem nie chce pracować z zespołem? Co zrobić, zignorować problem? A może poddać go szkoleniu?

Szkolenie kadr kierowniczych wymaga umiejętności zrozumienia zachowań ludzkich w kontekście ich otoczenia, orientacji co do realnych szans poprawy zaistniałej sytuacji oraz zdolności przekonania wchodzących w grę osób, że zmiany w metodach ich postępowania są istotnie rzeczą konieczną. Szkolenie ich niejednokrotnie najlepszą formą pomocy w przypadku cenionego szefa, którego postępowanie utrudnia pracę³⁸.

Nierzadko ludzie kierują się w swoim myśleniu rozmaitymi stereotypami. Z jednej strony upraszcza to (a więc i ułatwia) orientowanie się w rzeczywistości, z drugiej – korzystanie z tego ułatwienia może prowadzić do wytworzenia sobie tak uproszczonego, że aż zafałszowanego obrazu świata. Jednym z przykładów takiego myślenia jest **dysonans poznawczy**.

Jest to pojęcie opracowane przez L. Festingera. Zgodnie z nim w sytuacji pojawienia się dwóch elementów poznawczych (tzn. są-

³⁷ M. Bańkowski, *Zarządzanie i ludzie*, „Manager” 9/97, s. 43-50.

³⁸ M. Bańkowski, *Szef firmy jak trener drużyny*, „Manager” 3/97, s. 41-48.

dów, opinii, przekonań, postaw, idei) psychologicznie ze sobą niezgodnych odczuwamy nieprzyjemne napięcie, które motywuje nas do usunięcia owej niezgodności. Inaczej mówiąc – lubimy, kiedy wszystko układa się w sensowną całość. Jeśli stwierdzimy wzajemną sprzeczność jakichś elementów, pojawia się potrzeba doprowadzenia do ponownej zgodności, zredukowania dysonansu. Są różne możliwości: możemy zmienić któryś z owych elementów poznawczych (np. zmienić zdanie w jakiejś sprawie lub podważyć wiarygodność jakiejś informacji) albo wprowadzić trzeci element, którego obecność likwidowałaby psychologiczną niezgodność dwóch pozostałych.

Potrzeba redukcji dysonansu poznawczego jest tak powszechna jak potrzeba snu. Warto zdawać sobie sprawę z jej istnienia i z mechanizmów działających przy jej zaspokajaniu, gdyż może być ona przyczyną naszych nieracjonalnych działań. W kształtowaniu się naszych poglądów na różne tematy decydującej roli wcale nie muszą odgrywać względy merytoryczne związane z danym zagadnieniem. Paradoksalnie zaskakujące nas swoją dziwacznością działania lub wypowiedzi mogą być efektem czyjegoś usilnego dążenia do uzyskania poczucia realności swoich poczynań i spójności własnych poglądów.

Jeśli jakiś nasz sąd czy działanie jest jednym z elementów będących w dysonansie i nie chcemy z niego zrezygnować, a przeciwnie – angażujemy się dalej w tym kierunku, to likwidacja dysonansu wymaga coraz dalej idących zmian w myśleniu.

Zjawisko dysonansu poznawczego jest „furtką” do naszego sposobu myślenia. Uważamy na nią, by nasze przekonania ewoluowały w wyniku naszych własnych doświadczeń i przemyśleń, a nie w efekcie przypadkowych zbiegów okoliczności lub czyichś manipulacji³⁹.

Od prezesów i menedżerów najwyższego szczebla wymaga się doskonałych zdolności komunikacyjnych. Mają być dostępni dla pracowników, klientów i prasy, zgrabnie formułować wypowiedzi i umieć słuchać.

R. Branson, najsłynniejszy, brytyjski przedsiębiorca, właściciel Virginii Group (linie lotnicze, kolej, bank, fundusz inwestycyjny, radio

³⁹ D. Zbucki, *Furtka do ludzkich przekonań*, „Manager” 3/97, s. 50.

i kilka mniejszych firm) najlepiej opłaca wiceprezydenta ds. komunikacji. Sam regularnie poświęca $\frac{1}{4}$ swojego czasu na rozmowy z pracownikami, klientami i dziennikarzami. Osobiście odpowiada na listy swoich pracowników – około 25 dziennie. Dzięki temu motywacja i morale załogi są wyższe niż w innych firmach, a sama Virgini Group oszczędza na reklamie, bo szef i tak jest cały czas w mediach. Richard Branson nie jest odosobniony w swojej opinii. Popyt na menedżerów najwyższego szczebla dysponujących takimi cechami jest obecnie wyższy niż kiedykolwiek. Zmieniły się też oczekiwania wobec nich. Nie wystarczy sama umiejętność przemawiania. Dziś muszą traktować komunikację wewnętrzną i zewnętrzną firmy jako element strategii, kultury organizacyjnej czy misji.

Z badań firmy rekrutacyjnej Russel Reynold wynika, że od przełożonych i ich zastępców coraz częściej wymaga się umiejętności prezentowania celów firmy otoczeniu i załodze, obiektywności w wyrażanych sądach, dyskrecji i dostrzegania związków pomiędzy komunikacją z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

Większość szefów nie jest przygotowana do komunikowania się z ludźmi. Szkolenia, które kończą, dotyczą głównie strategii, finansów lub prawa, rzadko tzw. umiejętności miękkich, takich jak komunikacja. Tymczasem to, czego prezes nauczył się jeszcze jako menedżer średniego szczebla, zwykle nie wystarcza na nowym stanowisku.

Dyrektorzy najłatwiej uczą się negocjacji handlowych. Tutaj znany jest konkretny cel i mniej więcej wiadomo, jak do niego dojść. Gorzej jest z komunikacją z pracownikami. Szefowie zwykle nie wiedzą, co ludzie o nich myślą. A przecież istnieją systemy ocen, anonimowe ankiety, do których mogą sięgać⁴⁰.

Aby osiągnąć sukces konieczna jest współpraca na wszystkich szczeblach. Należy więc zwrócić uwagę na rolę charyzmy i przywództwa, cech którymi powinien być obdarzony współczesny kierownik.

⁴⁰ R. Szczepanik, *Szef komunikatywny. Naucz się mówić i słuchać*, „Businessman Magazine” 8/99, s. 68-69.

Szef musi przekonać pracowników, iż są spore szanse realizacji wizji, a wyznawane przez firmę wartości nie pozostaną jedynie pustymi słowami. Problem w tym, że misja, wizja i wartość są zwykle pojęciami abstrakcyjnymi. Wiele zależy więc od szacunku, jaki wzbudza człowiek je przekazujący. Dlatego im większą ma charyzmę i im wyższe piastuje stanowisko, tym większa szansa na akceptację ze strony pracowników. Innymi słowy, filozofię firmy musi przedstawiać sam prezes i to z wprawą mówcy.

Komunikowanie abstrakcyjnych treści powinno być jednak jak najbliższe rzeczywistości. Dla większości załogi misja firmy sama w sobie może być niezrozumiała. Szef musi więc poprzeć ją przykładami, porównaniami wziętymi z życia codziennego i mówić językiem konkretów.

Rolą prezesa jest nie tylko mówienie, ale i słuchanie reakcji na wypowiedzi. Komunikacja nie polega na tym, że szef oznajmi co podwładny ma zrobić, musi jeszcze wytłumaczyć, dlaczego ma to wykonać i uzyskać odpowiedź. Nawet jeśli decyzja szefa jest trafna, nie oznacza to jeszcze, że zostanie dobrze przyjęta i zrealizowana. Inni muszą ją dobrze czuć i rozumieć.

Doceniają to międzynarodowe koncerny, które zaczynają ułatwiać pracownikom dostęp do członków zarządu. IBM stosuje strategię otwartych drzwi - każdy może wejść do gabinetu szefa i z nim porozmawiać.

Nie różni się pod tym względem polski oddział komputerowego potentata. Również polska centrala tytoniowego producenta British American Tobacco stawia na otwartą komunikację. Istnieje nawet specjalny program, dzięki któremu młodzi pracownicy mają swojego mentora - członka zarządu.

W większości polskich przedsiębiorstw nie jest, niestety, tak dobrze. Często szefowie nie szanują czasu innych i nie dostosowują się do potrzeb odbiorcy przekazu. Mówią, kiedy mają na to ochotę, a nie wtedy, gdy słuchacz jest przygotowany na to, by ich zrozumieć⁴¹.

⁴¹ Tamże, s. 69-70.

Należy więc zadać sobie podstawowe pytanie: *Co i jak robić, by zostać prawdziwym przywódcą?* Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, ale tylko ona może nam pomóc w realizacji zaplanowanych przez nas celów.

7.3. Jak być przywódcą

Przywódcą nie musi znać wszystkich odpowiedzi. Musi wiedzieć jak zadawać właściwe pytania.

Wiele przedsiębiorstw przeżywa dziś problemy. Stoją przed koniecznością adaptacji. Transformacje społeczne oraz rynkowe, zmieniające się wymogi klientów, nowe zasady konkurencji oraz postęp techniczny – wszystko to postawiło przed przedsiębiorstwami na całym świecie wyzwanie jasnego określenia swych wartości, sprecyzowania nowych strategii oraz przyswojenie sobie nowych metod działania. Bardzo często w tych sytuacjach najtrudniejszym zadaniem dla kierownika jest skłonienie personelu do zmian adaptacyjnych.

Adaptacja konieczna jest w warunkach, gdy podstawowe przekonania oraz wartości, dzięki którym odnieśliśmy sukcesy, ulegają zakwestionowaniu lub stają się drugorzędne, oraz gdy pojawiają się rozwiązania pożyteczne, lecz odmienne od naszych.

Rzeczą niezbędną jest zmobilizowanie przedsiębiorstwa do dostosowania się do nowych warunków rynkowych. W dzisiejszych czasach bez przeprowadzania takich zmian upadłaby każda firma. Można więc powiedzieć, że oznaką skutecznego przywództwa w dzisiejszym, przepojonym walką konkurencyjną świecie, jest właśnie zdolność mobilizacji personelu do dokonywania zmian adaptacyjnych. Jednakże spełnienie tego typu funkcji przywódczej zazwyczaj sprawia dyrektorom oraz menedżerom o wiele więcej trudności, niż wydawanie autorytatywnych osądów. Dlaczego tak się dzieje? Z dwóch powodów: po pierwsze, aby dokonać zmian, należy najpierw na szczęblu kierowniczym zreformować głęboko zakorzeniony zwyczaj przewożenia metodą gotowych rozwiązań. Tendencja ta jest całkiem zrozumiała, gdyż wielu członków kadr kierowniczych osiąga swe stanowi-

ska dzięki własnej kompetencji, poczuciu odpowiedzialności i zdolności rozwiązywania problemów. Niemniej, w obliczu zmian adaptacyjnych rozwiązań szukać należy raczej w potencjale ludzkim niż w głowie szefa. Rozwiązania problemów adaptacyjnych są wynikiem wspólnego wysiłku umysłowego pracowników na wszystkich szczeblach. Pomagając sobie nawzajem i korzystając ze swych częstokroć rozbieżnych doświadczeń, ludzie są w stanie sami dojść do metod rozwikłania zaistniałych trudności.

Po drugie, zmiany adaptacyjne stanowią niełatwe przeżycie dla tych, których dotyczą bezpośrednio. Powstają nowe podziały ról, stosunki, wartości, wzorce zachowań i metody pracy. Ludzie nieraz tracą orientację co do zadań oraz poświęceń, które są wymagane. Często- kroć oczekują też odgórnych rozwiązań od wyższego kierownictwa. Należy jednak odzwyczajać personel od tego typu oczekiwań. Zamiast dostarczać gotowe rozwiązania, kierownictwo powinno skoncentrować się na stawianiu trudnych pytań. Zamiast chronić pracowników przed zagrożeniami, należy raczej dać im odczuć przykre realia na własnej skórze, w ten sposób pobudzając chęć do adaptacji. Zamiast utwierdzać pracowników w dotychczasowych strukturach, należy raczej przyzwyczaić ich do elastyczności i zmian w stosunkach pracy. Dobry przywódca nie tłumi konfliktów, lecz wydobywa je na wierzch. Zamiast trzymać się ustalonych norm, kwestionuje stosowane metody pracy. W ten sposób wykazuje różnicę pomiędzy wartościami ponadczasowymi a przestarzałymi tradycjami, wymagającymi zmiany.

Można wyodrębnić sześć zasad działania współczesnego przywódcy, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia sukcesu w działaniu. Są to: **spojrzenie z balkonu, określenie wymogów adaptacyjnych, regulacja napięć, utrzymywanie twórczej koncentracji, podział zadań i obowiązków oraz popieranie oddolnych inicjatyw.**

• **Spojrzenie z balkonu.** Szef firmy musi „spoglądać z balkonu”, aby móc ogarnąć wszystkie zachodzące procesy oraz zjawiska.

Kierujący przedsiębiorstwami powinni posiadać zdolność obserwowania sytuacji ogólnej „z balkonu”. Na nic zda się tu własny udział w wirze spraw – przywódca musi albo dostrzegać warunki wymagające zmian, albo sam takowe stworzyć. Za jego przyczyną pracownicy

powinni być w pełni świadomi tradycji swego przedsiębiorstwa i jego przyszłych osiągnięć, także zdawać sobie sprawę ze współczesnych praw rynkowych i odpowiedzialności, jaka ciąży na nich jako na współtwórcach przyszłości. Przywódca musi umieć odróżniać spory o wartości od walki o władzę, orientować się w sposobach uchylania się od pracy i zwracać baczną uwagę na cały szereg innych pozytywnych oraz negatywnych reakcji na wprowadzane zmiany.

• **Określenie wymogów adaptacji. Rozwiązania problemów adaptacyjnych są wynikiem wysiłku umysłowego pracowników na wszystkich szczeblach, a nie efektem decyzji podjętych na szczeblu kierowniczym.**

Po pierwsze – wysłuchiwanie opinii zarówno pracowników jak i osób spoza organizacji.

Po drugie – potraktowanie problemów oraz konfliktów jako objawów sytuacji wymagających zmian.

Po trzecie – stwierdzić czy prowadzona działalność w sferze adaptacji w pełni odpowiada stojącym wyzwaniom.

• **Regulacja napięć. Przywódca musi organizować pracę i określać jej tempo.** Niestety często zdarza się, że menedżerowie wyższego szczebla wychodzą z założenia, że wszystko jest ważne. Inicjują oni nowe zadania nie biorąc pod uwagę prac będących już w toku, bądź też wprowadzają zbyt wiele inicjatyw w tym samym czasie, tym samym przytłaczając i szokując właśnie tych ludzi, na których barkach leży odpowiedzialność za prawidłowe wykonanie zadań.

Ponadto do zadań przywódcy należy, ochrona firmy, zapewnienie pracownikom orientacji w zachodzących procesach oraz kształtowanie norm (patrz tabela 7).

Prawidłowe spełnienie tych zadań należy do codziennych obowiązków kierownictwa.

Aby móc kierować, konieczne jest głębokie zrozumienie stresów związanych z wprowadzaniem reform oraz lęków i poświęceń towarzyszących szeroko zakrojonym procesom adaptacji, lecz należy też umieć wytrzymywać napięcia – w przeciwnym razie ulatuje energia konieczna do wdrażania i przyswajania zmian.

ROLA PRZYWÓDCY W OKRESIE ADAPTACJI

Obowiązki	Sytuacje	
	Natury technicznej bądź rutynowa	Adaptacyjna
Kierowanie	Określenie problemów, znalezienie rozwiązań	Określenie wyzwań adaptacyjnych, postawienie podstawowych pytań oraz problemów
Chronienie	Ochrona przedsiębiorstwa przed zagrożeniami z zewnątrz	Dopuszczenie nacisków wewnętrznych w bezpiecznym zakresie
Ukierunkowywanie	Wyjaśnianie ról i obowiązków	Zakwestionowanie istniejącego podziału ról, nieuleganie naciskom przeszkadzającym w szybkim określeniu ich na nowo
Panowanie nad konfliktami	Przywracanie porządku	Wydobywanie na światło dzienne konfliktów bądź dopuszczanie do ich ujawnienia
Kształtowanie norm	Utrzymywanie norm	Kwestionowanie nieprzydatnych norm

Źródło: R. Heifetz i D. Laurie, *The Work of Leadership*, na podstawie Harvard Business Review, tłumaczył M. Bańkowski, *Jak być przywódcą*, „Manager” 5/97, s. 47.

Przywódca musi umieć stawić czoło emocjom, takim jak niepewność, frustracja i ból. Musi też zadawać trudne pytania bez zbytniego zaangażowania emocjonalnego z własnej strony. Zarówno pracownicy, jak i koledzy oraz klienci szybko zorientują się co do zdolności kierownictwa do zachowania spokoju. Przywódca musi pobudzać wiarę innych w wykonalność planowanych zadań.

• **Utrzymywanie twórczej koncentracji.** Pracownicy organizacji wnoszą ze sobą różnorodność doświadczeń, podejść, wartości, przekonań i metod pracy. Ta różnorodność zachowań stanowi cenne źródło innowacji, stwarza też warunki do poszerzenia umiejętności.

Jednym z najbardziej frapujących zadań jest pobudzanie członków kadry kierowniczej do słuchania siebie nawzajem i wyciągania wniosków. Podczas dyskusji ludzie prędzej porozumiewają się z sobą i znajdują wspólne rozwiązania. Zadaniem przywódcy jest wydobyć kwestii spornych i przetworzenie ich w źródło twórczego myślenia.

Uchylanie się od pracy jest zjawiskiem powszechnym, dlatego przywódca powinien przeciwdziałać czynnikom odwracającym uwagę personelu od zagadnień związanych z adaptacją. Przy wprowadzaniu zmian należy spodziewać się prób unikania pracy. Objawem takiego nastawienia będą przypadki zrzucania winy za błędy na innych oraz odmowa wykonania zadań. Skoncentrowanie działań wyłącznie wokół bieżących zagadnień technicznych, jak też atakowanie osób, a nie reprezentowanych przez nie poglądów, to także symptom uchylania się od zadań. Szybkie wyodrębnienie czynników rozpraszających koncentrację personelu pozwoli odzyskać właściwy rytm pracy.

Ludziom potrzebni są przywódcy, pomagają skupiać uwagę na najważniejszych kwestiach. Dyscyplina umysłowa jest „walutą” dobrego zarządzania.

• **Podział zadań i obowiązków.** Aż nazbyt często pracownicy odwołują się do hierarchii władzy w firmie, oczekując, że dyrekcja spełni zadania rynkowe, za których powodzenie odpowiedzialni są oni sami. Nastawienie to staje się tym powszechniejsze, im większe napięcie towarzyszy wprowadzaniu zmian adaptacyjnych. Ludzie stają się bierni, a do akcji wkraczają zdecydowanym krokiem menedżerowie uważający się za specjalistów od rozwiązywania problemów. W ten sposób zostaje co prawda początkowo przywrócona równowaga w firmie, lecz po niedługim czasie zaczyna szerzyć się atmosfera samozadowolenia, mnożą się też przypadki uchylania się od zadań, unikania odpowiedzialności, napięć i zmian.

Niełatwo jest nakłonić kogoś do przejęcia nowych obowiązków. Wielu pracowników niższego szczebla woli, gdy polecenia wydaje ktoś inny, a wielu menedżerów ma zwyczaj traktować podległych im pracowników jak wymagające stałego nadzoru maszyny. Udzielając poparcia inicjatywom pracowniczym dotyczącym lokalizowania i roz-

wiązywania problemów, kierownictwo musi przejść od systemu zarządzania opartego na kontroli do metod działania opartych na idei pomocy. Pracownicy natomiast powinni nauczyć się większej obojętności. Grunt to dać im samym odkryć problem. Nic się nie uda, jeśli ludzie nie będą świadomi natury zagrożenia i nie będą pracować nad jego rozwiązaniem.

Zadaniem przywódcy jest rozwijanie zbiorowej pewności siebie. **Nikt nie rodzi się pewny siebie, a nawet najbardziej zaufanych w sobie ludzi można złamać. Pewność siebie jest wynikiem osiągnięć, doświadczenia oraz atmosfery panującej w organizacji. Rozbudzanie tego poczucia wśród personelu jest najważniejszym zadaniem kierownictwa. Ludzie muszą mieć dość odwagi na podjęcie ryzyka czy przejęcie odpowiedzialności. Należy im też pomóc, jeśli popełniają błędy.**

• **Popieranie oddolnych inicjatyw.** W przedsiębiorstwach otwartych na nowe doświadczenia głos mają wszyscy zatrudnieni. W rzeczywistości jednak głosy zagorzałych organizatorów, utalentowanych odszczepieńców oraz innych „oryginałów” są zazwyczaj brutalnie uciszane w wirze codziennego życia firmy. Głosy te zakłócają panującą w firmie równowagę, którą najłatwiej jest przywrócić likwidując źródło zakłóceń - nieraz w imię „zbiorowego dobra” oraz „reorganizacji”.

Ignorowanie takich przekazów z powodu nieodpowiedniej pory, niejasności czy pozornej niespójności grozi utratą poważnych informacji oraz zniechęceniem pracownika, będącego potencjalnym materiałem na przywódcę.

Przełożeni powinni bardziej wspierać niż nadzorować, pozostawiając innym rozwikłanie problemów⁴².

Przywództwo jest procesem skomplikowanym, wymagającym pełnego zaangażowania i orientacji na sprawy organizacji. Można powiedzieć, że **przywództwo jest procesem nauczania.**

⁴² R. Heifetz i D. Laurie, *The Work of Leadership*, na podstawie Harvard Business Review, tłumaczył M. Bańkowski, *Jak być przywódcą*, „Manager” 5/97, s. 43-48.

Wiele prób zreformowania przedsiębiorstw za pomocą fuzji, kupna, restrukturyzacji oraz zmian strategicznych zawodzi wskutek niemożności zrozumienia istoty adaptacji przez kierownictwo. Wielu menedżerów popełnia klasyczny błąd, biorąc zadania adaptacji za problem techniczny, wymagający jedynie stanowczych działań odgórnych. To błędne podejście wykazuje dziś kierownictwo niejednego przedsiębiorstwa. Przygotowując strategię, kierownictwo ma do dyspozycji pomoc ekspertów oraz zaplecze techniczne, pozwalające obliczyć rentowność fuzji bądź restrukturyzacji, przewidzieć przyszłe tendencje rynkowe, ocenić możliwości otwierające się przed firmą i jej bieżącą wydajność oraz określić mechanizmy sterujące mechanizmami strategicznymi. Możliwość korzystania z tego typu pomocy technicznych istnieje zarówno w samych przedsiębiorstwach, jak i za pośrednictwem różnych firm konsultingowych – są one też niezmierzenie przydatne. Nieraz zdarza się jednak, że wprowadzanie nawet dobrze opracowanej strategii kończy się niepowodzeniem. Często też przypisuje się temu fałszywe przyczyny, uważając, że **strategia była dobra, ale nie zdołaliśmy jej skutecznie zrealizować.**

Krótko mówiąc, nie sprawdza się już popularny pogląd, głoszący że przywództwo polega na posiadaniu wizji i dostosowaniu do niej pracy personelu.

Przywództwo to sprawa codzienna. Nie powinno być rzadkim przywilejem wąskich elit ani unikatową szansą, zdarzającą się raz w życiu. W naszym świecie i na naszych rynkach codziennie mamy do czynienia z wyzwaniami wymagającymi działań adaptacyjnych. Szef proszony o rozsądzenie sporu staje wobec konieczności adaptacji. Gdy kierownik odkrywa zasadniczo techniczny sposób na rozwiązanie jakiegoś zagadnienia, który wymaga jednak zmian w postępowaniu podwładnych, stoi przed zadaniem adaptacyjnym. Pracownik terenowy, który dostrzega sprzeczności pomiędzy celami przedsiębiorstwa a powierzonym mu zadaniem, ma do czynienia zarówno z zadaniem natury adaptacyjnej jak i szansami i zagrożeniami wpływającymi z przywództwa oddolnego.

Widziane w tym świetle przywództwo polega na nauczaniu. Przywódca, bez względu na to, czy pochodzi z góry, czy z dołu, czy

ma posłuch, czy nie, musi nakłaniać innych do podejmowania wyzwań, dostosowania własnych wartości i uczenia się nowych form postępowania. To może stanowić niemały wstrząs dla osób autorytarnych, nawykłych do sprawnego rozwiązywania trudnych kwestii, lecz odciąża kierownictwo, które nie musi już znać wszystkich odpowiedzi ani brać na siebie pełnej odpowiedzialności. Dla kierowników oczekujących wskazówek instruktora lub pojawienia się wizji przewodniej, przywództwo oparte na nauczaniu stanowi po części pozytywne, a po części negatywne zjawisko. Wymogi adaptacyjne naszych czasów są wyzwaniem dla przywódców biorących na siebie odpowiedzialność bez czekania na „objawienie” lub prośby. Można być przywódcą nie mając do dyspozycji niczego poza postawionymi pytaniami⁴³.

Poruszając zagadnienie roli przywództwa w zarządzaniu nie sposób pominąć znaczenia konkurencji w tym procesie. Walka z konkurencją jest jednym z kluczowych zadań zarządzania.

⁴³ Tamże, s. 51.

8. ZARZĄDZANIE W WALCE Z KONKURENCJĄ

Podstawą strategii rynkowych jest oryginalność, dlatego też należy świadomie dobrać zróżnicowany zestaw działań, tworząc unikatową całość.

Już od dwudziestu lat menedżerowie stykają się z nowymi regulami rynku, wymagającymi zwiększenia elastyczności w dostosowaniu się do wymogów klienta oraz konkurencji. Metody takie jak np. **benchmarking** pomagają kadrom kierowniczym przedsiębiorstw w doborze optymalnych procedur działania. Nieraz, aby osiągnąć żadaną jakość, konieczne jest korzystanie z usług firm z branż spokrewnionych – tzw. **outsourcing**. Jeśli firma chce dziś przegonić konkurencję, musi posiadać pewne zasadnicze i trwałe atuty.

8.1. Efektywność działania przedsięwzięciem strategii

Podstawowym celem każdej firmy jest sukces rynkowy. Aby go osiągnąć należy wykazać się zarówno skutecznością działania, jak i zmysłem strategicznym – jednakże procesy te przebiegają w bardzo odmienny sposób.

Efektywność działania firmy to wykonywanie tych samych czynności lepiej niż kiedykolwiek. Ma to na pewno związek z kompetencją, lecz nie jest ona jedynym wyznacznikiem skuteczności. Efektywne może być wszystko, co prowadzi do lepszego wykorzystania potencjału firmy, od usuwania błędów w produkcji po procedury pozwalające na szybkie wprowadzanie nowych wyrobów na rynek.

Natomiast **podejście strategiczne** zakłada wprowadzenie przez firmę procesów odróżniających ją od konkurencji bądź też wykonywanie pewnych czynności w inny sposób. Istnieją nieraz pokaźne różnice w efektywności działania przedsiębiorstw. Firmy, w których zaniechano zbędnych czynności i zadbano o rozwój techniczny,

ochronę interesów pracowników oraz właściwy nadzór nad poszczególnymi etapami procesu produkcji, na ogół radzą sobie lepiej. Różnice w efektywności są też ważną przyczyną zróżnicowania w obrotach przedsiębiorstw, gdyż wywierają bezpośredni wpływ na koszty produkcji oraz podział pracy.

Efektywność działania leży u podłoża wojny wytoczonej w latach 80-tych Zachodowi przez Japonię. Firmy japońskie okazały się tak operatywne, że mogły oferować produkty wysokiej jakości po stosunkowo niskich cenach. Aby osiągnąć maksymalny stopień wydajności bez zwiększenia kosztów, przedsiębiorstwo musiałoby mieć nieograniczony dostęp do najbardziej zaawansowanych technologii i najlepszych fachowców, musiałoby też dysponować odpowiednimi funduszami oraz niezawodnym, nowoczesnym systemem zarządzania. Możliwe jest osiągnięcie maksymalnej wydajności w zakresie czynności zarówno prostych, jak i złożonych, oraz całego przedsiębiorstwa. Pomocne są pod tym względem usprawnienia w zakresie skuteczności działania (np. inwestycje, zmiany kadrowe lub wprowadzenie nowych metod zarządzania).

Droga do maksymalnej wydajności często łączy się ze znacznymi usprawnieniami w zakresie procesów działania firmy.

Chcąc uzyskać maksymalne dochody, należy bezustannie dbać o skuteczność działania, choć często okazuje się ona niewystarczająca. Dzisiejszy rynek stawia coraz trudniejsze wyzwania. Wynika to z szybkiego rozpowszechniania się optymalnych metod działania oraz technologii. Dziś bez trudu można powielić cudze metody zarządzania, technologie, pomysły oraz zasady obsługi klientów. Powszechnie stosowane rozwiązania szybko stają się dobrem ogólnym – przykładem tu mogą być metody oraz techniki podwyższania efektywności, do rozpowszechniania których zatrudniono specjalnych konsultantów.

Upodobnianie się konkurujących przedsiębiorstw powoduje, że ulepszenie skuteczności działania staje się niewystarczające. Wzmoczone stosowanie technik benchmarkingu upodabnia przedsiębiorstwa do siebie, a korzystanie z podwykonawców (często tych samych) przez rywalizujące ze sobą firmy prowadzi do popularyzacji usług. Wzajemne naśladownictwo w zakresie jakości, organizacji oraz

tempa pracy, jak też korzystanie z tych samych firm współpracujących wpływa na ujednolicenie koncepcji strategicznych. W tej sytuacji walka rynkowa staje się grą do jednej bramki – grą, w której nie ma zwycięzców. Konkurencja oparta na skuteczności działania jest wzajemnie wyniszczająca i prowadzi do zaciętych walk, które zakończyć mogą jedynie czynniki hamujące rywalizację⁴⁴.

Konieczne zatem jest wprowadzenie nowego sposobu działania, czegoś co zaskoczy konkurentów rynkowych i pozwoli nam osiągnąć sukces.

8.2. Nowatorstwo podstawą strategii

Trzeba coś poświęcić, ażeby coś zdobyć. Prawo rezygnacji stanowi odwrotność prawa poszerzania asortymentu⁴⁵. Należy więc zrezygnować z niektórych swoich dotychczasowych sposobów i zakresów działania, aby wprowadzając nowe, móc odnieść sukces w działaniu.

Podstawą strategii rynkowych jest oryginalność, dlatego też należy świadomie dobrać zróżnicowany zestaw działań tworzący unikatową całość.

Istnieją trzy główne metody wytyczania strategii. Można je stosować jednocześnie lub oddzielnie (metody te nie wykluczają się wzajemnie).

Podstawą strategii firmy może być specjalizacja w określonych dziedzinach produkcji i usług. Ten rodzaj strategii nazywa się **strategiami opartymi na specjalizacji**, gdyż u ich podstaw leży zwężenie działalności do określonego rodzaju produktu lub usług, a nie chęć dotarcia do określonych grup odbiorców. Strategie specjalistyczne są korzystne, pod warunkiem, że firma jest w stanie zagwarantować naprawdę wysokiej jakości wyroby lub usługi, jak też własne, nowatorskie rozwiązania.

⁴⁴ M. Porter, *What is Strategy?*, na podstawie Harvard Business Review, tłumaczył M. Bańkowski, *Strategia, co to takiego?*, część I, „Manager” 10/97, s. 43-46.

⁴⁵ A. Ries i J. Trout, *22 niezmiennie prawa marketingu, Marketing bez tajemnic*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 103-109.

Podstawą działań strategicznych może być także chęć zaspokojenia wymogów pewnych odbiorców. Ten rodzaj strategii nazywa się **strategiami opartymi na wymogach**. Są one bliższe tradycyjnej zasadzie zaspokajania potrzeb klienta i sprawdzają się, w sytuacjach gdy rozbieżne wymogi odbiorców zmuszają firmę do wdrażania szczególnych metod działania. Niektórzy klienci bardziej zwracają uwagę na cenę i wykonanie, inni życzą sobie fachowych porad przy zakupie.

Z innym wariantem strategii opartej na wymogach mamy do czynienia wtedy, gdy życzenia klienta zmieniają się w zależności od sytuacji (przebiegu rozmów, transakcji, itp.). potrzeby podczas podróży służbowej różnią się zasadniczo od potrzeb podczas rodzinnego wypadu za miasto. Podobnie z firmami: czego innego oczekuje się od dostawców, czego innego od podwykonawców.

Większość menedżerów intuicyjnie traktuje spełnianie życzeń odbiorców jako podstawowy cel swej działalności. Istnieje jednak pewien istotny, acz często pomijany, warunek powodzenia takich strategii (zupełnie nie związany z intuicją): otóż elastyczność w zadośćuczynieniu życzeniu klientów może utorować firmie drogę do upragnionej pozycji rynkowej jedynie w przypadku gdy firma ta stosuje własne, unikatowe metody działania. W przeciwnym razie walka strategiczna traci sens, gdyż wszyscy spełnialiby jednakowe życzenia w identyczny sposób.

Podstawowym założeniem strategicznym przedsiębiorstwa może być też usprawnienie metod docierania do klientów. Poszczególni odbiorcy miewają często podobne potrzeby, lecz dotarcie do nich z ofertą nieraz wymaga całkiem specyficznych działań. Tego typu strategię nazywa się **strategiami opartymi na dostępności oferty**. Trudności w kontakcie z odbiorcami mogą być natury geograficznej lub społecznej, lub wynikać z zupełnie innych przyczyn. W każdym razie pokonanie ich wymaga nowatorstwa i skutecznego działania.

Strategie umożliwiające lepszy dostęp do odbiorców są rzadziej stosowane i zazwyczaj mniej zrozumiałe od strategii opartych na jakości oferty lub zaspokajaniu potrzeb klientów.

Różnice w wymaganiach odbiorców w miastach i na prowincji uwidaczniają wpływ, jaki kwestia dostępu do klientów może wywrzeć

na metodzie działania firmy. Zarządzanie, procesy marketingowe, przyjmowanie zleceń, logistyka oraz formy poradnictwa często różnią się też w zależności od sytuacji materialnej oraz koncentracji klientów, choć ich wymagania mogą być w gruncie rzeczy podobne.

Przyjęcie określonej pozycji strategicznej nie jest równoznaczne ze znalezieniem dogodnej niszy rynkowej. Strategie oparte na opisanych wyżej założeniach mogą być wycinkowe lub szerzej zakrojone. Firmy o zawężonych celach (jak np. Ikea) starają się dostosować do potrzeb określonej grupy odbiorców. Są nimi klienci przytłoczeni ofertą przedsiębiorstw o szerzej zakrojonej działalności, jak też ci, których potrzeby są pomijane, pomimo gotowości zapłacenia za usługi.

Przedsiębiorstwa szeroko zakrojonej działalności (np. Delta Air Lines) muszą obsłużyć poważną rzeszę klientów. Są one nastawione na wymogi ogółu, dlatego też ignorują bardziej wyszukane wymogi klientów bądź zaspokajają je pobieżnie.

Bez względu na to, czy strategia firmy oparta jest na specjalizacji, zaspokajaniu potrzeb odbiorców, optymalnej dostępności rynku zbytu – czy też na wszystkich tych czynnikach równocześnie – jej wcielenie będzie zawsze wymagało zastosowania specjalnie dobranych metod działania. **Strategie firmy są zawsze funkcją jej typowych cech i działań.**

Omówiwszy zagadnienia związane z właściwym doбором strategii, należy zastanowić się czym w ogóle jest sama strategia.

Strategią nazywamy dążenie firmy do zajęcia ważnej dla niej pozycji rynkowej. Firmy obierają przy tym metody działania jak najskuteczniej prowadzące do upragnionego celu. Wyznaczenie strategii nie byłoby konieczne, gdyby istniała jedna, optymalna pozycja rynkowa. Zadaniem przedsiębiorstwa byłoby wtedy prześcignięci konkurencji w jej osiągnięciu. Tymczasem głównym celem strategii jest dobór metod działania odrębnych od metod stosowanych przez konkurencję. Gdyby dobór oferty, zaspokajanie odbiorców oraz wytyczanie optymalnych dróg dojścia do klienta zależały od jednorodnych metod działania, operacje rynkowe byłyby rzeczą łatwą, a o sukcesie decydowałaby efektywność działania.

8.3. Wybór właściwego działania wymogiem skutecznej strategii

Trwały sukces rynkowy to więcej niż zajęcie unikatowej pozycji. Zawsze istnieje groźba przejścia skutecznej strategii przez konkurencję. Są dwa sposoby, aby tego uniknąć.

Pierwszy polega na restrukturyzacji własnych działań w taki sposób, aby dorównać konkurentowi uzyskującemu lepsze wyniki.

Drugą, znacznie powszechniejszą metodą jest „podłączenie się” pod cudze strategię. W tym wypadku firma naśladowująca korzyści z cudzych pomysłów, nie rezygnuje ze swych własnych założeń rynkowych. Dotychczasowe działania przedsiębiorstwa wzbogacane są o podpatrzone u innych procesy, usługi lub technologie.

Na przykładzie branży lotniczej można doskonale sprawdzić teorię, głoszącą, że nie ma takiej strategii, której nie dałoby się skopiować. Wydawałoby się, że każda linia lotnicza na świecie jest w stanie powtórzyć poczynania innej: wyposażyć się w identyczne maszyny, wprowadzić podobne rozkłady lotów, zestawy posiłków, ceny oraz system obsługi pasażerów.

Skuteczna strategia wymaga odpowiedniego wyważenia wchodzących w jej skład procesów. Niektóre z nich nie dają się ze sobą pogodzić, co oznacza, że rozwój jednego rodzaju działalności często wymaga ograniczenia innych form działania.

Odpowiednie wyważenie działań strategicznych jest ważne z trzech przyczyn.

Po pierwsze – firmy muszą dbać o podtrzymanie własnej reputacji. Uznane na rynku przedsiębiorstwo, które nagle zmienia ofertę lub usiłuje prowadzić działalność z niezwiązanymi z sobą sferach, może stracić na wiarygodności, zdezorientować odbiorców, a nawet osłabić swą dobrą opinię.

Po drugie – precyzyjne wyważenie działań strategicznych zwiększa ich skuteczność. Obrona strategia określa asortyment wyrobów, rodzaj używanego sprzętu, system pracy, kwalifikacje personelu oraz

styl zarządzania. Dobór procedur wynika często z niedoboru w zakresie technicznym, ludzkim lub organizacyjnym.

Po trzecie – właściwy dobór działań jest ważny dla celów wewnętrznej koordynacji i nadzoru. Świadomie wprowadzając takie, a nie inne metody walki rynkowej, kierownictwo ustala priorytety przedsiębiorstwa. Firmy działające jednocześnie na wielu frontach i starające się zadowolić wszystkie bez wyjątku żądania klientów często popadają w chaos, gdyż personel zmuszany jest do podejmowania krótkoterminowych i bezplanowych decyzji.

Można powiedzieć, że istotą konkurencji strategicznej jest dążenie do zmiany tradycyjnych upodobań i chęć zdobywania nowych klientów. Czasem bardziej skuteczna okazuje się dogłębna, fachowa obsługa typowa dla sklepów specjalistycznych, czasem lepiej sprawdza się pozornie atrakcyjna, lecz w istocie dość powierzchowna oferta zwykłych supermarketów.

Najczęściej nowe strategie powstają w wyniku zmian. Świat się zmienia, a wraz z nim klienci i ich wymogi. Pojawiają się nieznane dotąd możliwości dystrybucji towarów, technologie, maszyny i systemy danych. W obliczu takich przemian firmy młode, nie skażone długoletnią działalnością, nieraz jaśniej widzą możliwości związane z daną sytuacją. W odróżnieniu od zasiedziałych przedsiębiorstw, firmy młode mogą pozwolić sobie na elastyczność działania bez obciążeń związanych z nadmierną rutyną⁴⁶.

W realizacji swoich dążeń firmy muszą skoordynować wszystkie działania, tak aby nie wykluczały się one wzajemnie, lecz wspólnie prowadziły firmę do osiągnięcia celu.

8.4. Koordynacja działań kluczem do konkurencyjności i żywotności firmy

Dobór strategii wyznacza nie tylko rodzaj działań wykonywanych przez dane przedsiębiorstwo, lecz także relacje pomiędzy poszczególnymi procesami. Skuteczność działania zależy od poziomu realizacji

⁴⁶ M. Porter, *What is ...*, op. cit., s. 47-50.

poszczególnych czynników oraz zadań operacyjnych, podczas gdy strategię dotyczą łączenia tych czynników w funkcjonalną całość.

Spójność działań jest główną zaletą oraz przyczyną sukcesów rynkowych. Podstawą strategii nie jest szereg luźno związanych ze sobą procedur lecz dokładnie wypracowany system operacyjny. Pozycja na rynku jest wynikiem współgrania ze sobą poszczególnych elementów systemu.

Firmy odznaczające się komplementarnością procesów działania wytwarzają łańcuch operacyjny, który trudno skopiować, gdyż najmocniejsze ogniwo łańcucha określa zarazem skuteczność działania przedsiębiorstwa. Firmy o skutecznych strategiach stosują metody działania uzupełniające się w sposób pozwalający osiągnąć wymierne zyski. Działania firmy w jednym zakresie prowadzą do obniżenia kosztów innych procedur. Działania rynkowe takich przedsiębiorstw wzajemnie wpływają na wzrost jakości oferty. Tego rodzaju spójność strategiczna pozwala przedsiębiorstwu osiągać sukcesy rynkowe i coraz większy zysk.

Od dawna wiadomo, że koordynacja działań jest jednym z najskuteczniejszych czynników strategicznych. Jednakże ostatnio ideę spójności zaczęto zastępować innymi koncepcjami. Menedżerowie stopniowo odeszli od zarządzania całościowego na rzecz „funkcji zasadniczych”, „zasobów podstawowych” oraz „kluczowych” czynników rynkowych. Tymczasem spójność działań ma o wiele większe znaczenie w walce z konkurencją, niż się powszechnie przypuszcza.

Koordynacja działań pozwala na interakcję pomiędzy poszczególnymi procesami. Np. skuteczność sprzedaży zależy w dużym stopniu od technologicznego zaawansowania produktu i poziomu obsługi klientów. Podobnie firma oferująca produkty dostosowane do wymogów odbiorców osiągnie większe zyski sprowadzając do minimum ilość magazynowanych wyrobów, prowadząc politykę sprzedaży opartą na indywidualnych konsultacjach z klientami oraz stosując działalność promocyjną, akcentującą zalety produkcji na zamówienie. Tego typu współgranie procesów działania jest ważnym czynnikiem skuteczności strategicznej.

Niektóre procesy współgrają ze sobą naturalnie, co widać na przykładzie wielu przedsiębiorstw. Jednakże najlepsze efekty przynosi spójność działań w obrębie obranej strategii firmy, gdyż wpływa dodatnio na indywidualny charakter oferty i poszerza możliwości zróżnicowania działań.

Istnieją trzy sposoby koordynowania działań (nie wykluczające się nawzajem).

Pierwszy – zakłada zgodność poszczególnych działań z ogólną strategią firmy. Na przykład „Vanaguarda” dostosowuje wszystkie swoje działania do strategii opartej na niskich kosztach. Obroty fundusze „Vanaguarda” utrzymane są na minimalnym poziomie, firma nie korzysta też z usług wysoko opłacanych menedżerów ds. finansowych. Sprzedaje ona swe fundusze bezpośrednio odbiorcom oszczędzając w ten sposób na prowizjach maklerskich. Ograniczone są także wydatki na reklamę – działalność promocyjna prowadzona jest w oparciu o *public relations* oraz przy pomocy ustnego przekazu. Pracownicy „Vanaguarda” otrzymują premię za oszczędną pracę.

Zgodność działań firmy z założeniami strategicznymi zapewnia wzrost konkurencyjności, gdyż podejmowane czynności nie tracą na skuteczności ani nie neutralizują się wzajemnie, a strategia firmy staje się bardziej przejrzysta dla odbiorców, pracowników oraz akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Jednomyślność działań poprawia też skuteczność działań firmy.

Drugi sposób koordynowania działań – oparty jest na interakcji procedur. Na przykład firma „Bic Corporation”, którego standardowe, tanie długopisy używane są praktycznie wszędzie. Oferując tanie, funkcjonalne długopisy, Bic zajmuje specyficzną pozycję na rynku, zaspokajając potrzeby bardzo szerokiej rzeszy odbiorców. Swą szeroko zakrojoną działalność marketingową „Bic Corporation” opiera na rozbudowanej sieci sprzedaży oraz intensywnej kampanii reklamowej w TV.

Bic podporządkował prawie wszystkie swoje działania strategii niskich kosztów produkcji: długopisy firmy mają wygląd akcentujący prostotę, zakłady produkcyjne prowadzone są tanim kosztem, materiały produkcyjne kupowane są po jak najniższych cenach (w niektórych wypadkach przedsiębiorstwo wytwarza je też własnym sumptem).

Jednakże procedury działania tej firmy są nie tylko zgodne z ogólną strategią lecz wpływają na siebie, wzmacniając w ten sposób skuteczność rynkową firmy. Bic często organizuje wystawy swych wyrobów bezpośrednio w punktach sprzedaży, zmienia też często wygląd opakowań aby pobudzić klientów do spontanicznych zakupów. Wystawy sklepowe możliwe są dzięki staraniom ogromnej rzeszy sprzedawców tej firmy. Wystawy Bic'a są też powszechnie uznane za najlepsze. Tego rodzaju imprezy połączone z szeroko zakrojoną kampanią reklamową w TV oraz różnorodność opakowań przynoszą firmie więcej obrotów niż wszelkie działania dokonywane w izolacji od mediów i klientów.

Trzecia metoda osiągania spójności działania – polega na ich optymalizacji. Podstawą strategii rynkowej „The Gap”, firmy produkującej odzież codziennego użytku, jest ciągłość dostaw. Wiele podobnych firm posiada własne magazyny lub zaopatruje się okresowo w dostawy towaru. The Gap, firma oferująca odzież podstawową w niewielkim, lecz stałym doborze kolorów, postanowiła zoptymalizować procedurę dostawczą. Towar dostarczany jest do sklepów prawie codziennie z trzech hurtowni – firma nie musi więc utrzymywać dużych składów odzieży. Jest to rozwiązanie optymalne, gdyż The Gap sprzedaje duże ilości odzieży w podobnym stylu. Ponadto częste dostawy pozwalają obniżyć koszty wyprodukowania na rynek krótkotrwałych kolekcji, wyprzedawanych w przypadku tej firmy w ciągu sześciu-ośmiu tygodni.

Najprościej mówiąc, optymalizacja działań polega na koordynacji i przepływie informacji, co pozwala na eliminację, względnie minimalizację działań nieskutecznych. Można jednak dokonywać optymalizacji na wyższym poziomie, np. na etapie projektowania produktu. Produkt można zaprojektować tak, aby klient nie musiał dokonywać poprawek lub był w stanie dokonać ich własnoręcznie. Nieraz też współpraca z dostawcami lub dystrybutorami eliminuje konieczność instruktażu w zakresie obsługi produktu.

Wszystkie trzy metody koordynacji działań zakładają podporządkowanie poszczególnych procedur ogólnej strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Sukces rynkowy zależy od całościowej koncepcji operacyjnej. Koordynacja działań zasadniczo redukuje koszty i zwiększa stopień zróżnicowania oferty. Poza tym nie należy oddzielać poszcze-

gólnych procesów (oraz związanych z nimi umiejętności i środków) od całościowej, strategicznej koncepcji działań rynkowych firmy. Dlatego też błędem jest tłumaczenie sukcesów rynkowych skutecznością jednostkowych działań, konkretnymi umiejętnościami czy kwalifikacjami pracowników, czy też posiadaniem takich, czy innych środków. Na powodzenie składa się długa lista współgrających ze sobą czynników. Sukces zależy w znacznie większym stopniu od założeń ogólnych niż od konkretnych założeń dotyczących np.: kosztów, obsługi klientów czy jakości wyrobów. Założenia te realizowane są przy pomocy ściśle ze sobą współgrających działań.

Koordynacja działań strategicznych jest podstawą nie tylko skuteczności działań rynkowych lecz też ich trwałości. Łatwiej jest powielić np. metody sprzedaży, technologie czy pewne cechy charakterystyczne produktu danej firmy niż całościowy, skoordynowany system działań. Strategie oparte na koordynacji działań dają znacznie trwalsze efekty niż strategie wywodzące się z działań jednostkowych.

Im bardziej strategia firmy oparta jest na integracji działań oraz ich optymalizacji, tym trwalsze będą jej osiągnięcia. Tego rodzaju strategie są zazwyczaj nienaruszalne dla innych firm – a więc trudne do powielenia. Nawet jeśli rywalom uda się je zgłębić, niełatwo im będzie je odtworzyć. Koordynacja działań jest trudnym procesem, gdyż wymaga integracji procesów decyzyjnych oraz czynnościowych obejmujących wiele poszczególnych cech działania.

Próby skopiowania skoordynowanego systemu działań przez powielanie wybranych procesów nie przynoszą skutku, a mogą nawet doprowadzić do pogorszenia wydajności pracy.

Koordynacja działań wpływa też dodatnio na ich skuteczność, przez co staje się jeszcze trudniejsza do powielenia. W skoordynowanym systemie operacyjnym błędy na jednym odcinku wpływają ujemnie na skuteczność pozostałych procesów – słabości systemu stają się w ten sposób widoczniejsze i łatwiejsze do usunięcia. Z drugiej strony wysoka efektywność na pewnych odcinkach wpływa korzystnie na pozostałe ogniwa systemu. Przedsiębiorstwa posiadające dobrze skoordynowane systemy operacyjne rzadko stają się celem imitatorskich zakusów, gdyż ich strategie oraz skuteczność działania są zbyt trudne do powielenia.

Powielanie skoordynowanych systemów operacyjnych ma sens jedynie wtedy, gdy naśladowcy uda się skutecznie skopiować cały system (a nie poszczególne procesy). W takich przypadkach walka rynkowa oparta jest na zasadzie, że „**zwycięzca bierze wszystko**”.

Najtrudniej skopiować strategię wyraźnie odróżniającą się od innych. Tego rodzaju strategię oparte są na systemach operacyjnych podporządkowanych konkretnym celom i potrzebom danego przedsiębiorstwa. Systemowe pojęcie strategii zakłada konieczność dostosowania struktur organizacyjnych firmy, procesów oraz działań założeniom obranej strategii. Podporządkowanie struktur przedsiębiorstwa celom strategicznym zapewnia wyższy stopień koordynacji oraz ciągłość działań.

Na ogół uważa się, że założenia strategiczne powinny obejmować okres co najmniej dziesięcioletni, a nie jedynie czas trwania jednego cyklu planowania. Ciągłość procesów wpływa dodatnio na wydajność i stopień koordynacji działań, które z czasem stają się skutecznymi, typowymi dla strategii firmy narzędziami operacyjnymi. Konsekwencja działania jest także istotnym czynnikiem stanowiącym o wizerunku zewnętrznym przedsiębiorstwa⁴⁷.

Wielu menedżerów uważa sukces za łączny wynik wielu perfekcyjnych zrealizowanych małych działań.

Sądzą oni, że mogą wybierać z pośród wielu różnych strategii i odnieść sukces pod warunkiem, że włożą dość wysiłku w realizację swojego programu. Jeżeli pracują w przodującej firmie w dane kategorii muszą ją chronić w walce konkurencyjnej przed mniejszymi firmami.

Jeśli nie pracują w przodującej firmie, często starają się robić to co ona, tylko trochę lepiej, pamiętając, że **w każdej sytuacji istnieje tylko jedno rozwiązanie, które przyniesie liczące się wyniki**⁴⁸.

Zagadnienie koordynacji działań ściśle związane jest z zarządzaniem strategicznym firmy. Bez tego rodzaju zarządzania, każda długoterminowa działalność legnie w gruzach, a sukces który wydawał się być tak blisko stanie się nierealnym celem.

⁴⁷ Tamże, s. 43-50.

⁴⁸ A. Ries i J. Trout, 22 *niezmienne* ..., op. cit., s. 125-128.

9. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Czym jest strategia? Istotą działań strategicznych jest koordynacja działań przedsiębiorstwa. Powodzenie danej strategii zależy nie od czynników lecz od efektywnego współdziałania wielu procesów. Bez skutecznej koordynacji działań założenia strategiczne tracą swą wyrazistość i nośność. W ten sposób prowadzone przedsiębiorstwa bazują jedynie na skuteczności nie związanych ze sobą procesów, a ich powodzenie rynkowe oparte jest w głównej mierze na efektywności.

Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu.

Cechą szczególną zarządzania strategicznego jest zainteresowanie kadry menedżerskiej na otoczeniu przedsiębiorstwa, stałym badaniu zmian w procesach makroekonomicznych, technologii, prawie, zachowaniu się konsumentów, konkurentów i dostawców.

Menedżer myślący strategicznie jest otwarty na informacje z otoczenia i bez uprzedzeń podchodzi do nowych zjawisk i sytuacji. Wie, że wszystko może się zdarzyć i do każdej sytuacji zewnętrznej przedsiębiorstwo musi się dostosować, jeśli nie może jej zmienić. Menedżer strategiczny akceptuje fakt zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. W sytuacji, w jakiej funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, gdzie z dnia na dzień zmienia się sytuacja rynkowa, pojawiają się nowe technologie, a mody nie trwają nawet sezonu, układanie jednego planu strategicznego, opartego na jednej wizji przyszłości byłoby logicznym błędem.

Zarządzanie strategiczne jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia powinien składać się z trzech etapów (patrz schemat 5).

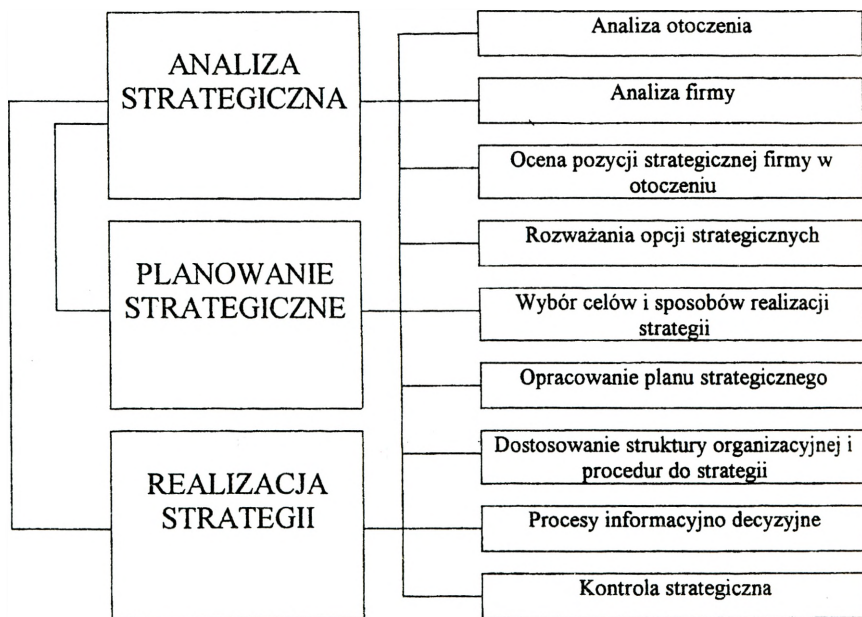
Etap pierwszy to analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Jej celem jest określenie aktualnych i przyszłych szans i zagrożeń, czyli zewnętrznych warunków rozwoju, a także ocena potencjału przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom.

Etap drugi to planowanie strategiczne. Polega ono na rozważaniu opcji strategicznych dotyczących tempa i kierunku wzrostu firmy, sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej, podziału środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia i rynki. Wybór konkretnych opcji wynika z jednej strony z ich przewidywanej atrakcyjności dla przedsiębiorstwa, z drugiej strony wybór ogranicza ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Etap trzeci to realizacja strategii, czyli ciąg decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym rozstrzygających kluczowe problemy z zakresu inwestycji, marketingu, struktur, procedur, finansów, których celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i czuwanie nad sprawnym przebiegiem jego realizacji.

Schemat 5

PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



Źródło: M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 4.

9.1. Analiza strategiczna

Zarządzanie firmą można porównać do leczenia chorego pacjenta lub szukania dla zdrowego najlepszego sposobu życia i rozwoju.

Analogia ta uświadamia nam, że **kluczową umiejętnością menedżera jest prawidłowe diagnozowanie stanu przedsiębiorstwa, źródeł trudności i sukcesów, przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa**. Prawidłowo przeprowadzona analiza strategiczna powinna obejmować wszystkie sfery przedsiębiorstwa i jego otoczenia, badać przeszłość, teraźniejszość i przygotowywać informacje do sporządzenia scenariuszy przyszłości.

Zasada równoczesnego badania firmy i jej otoczenia nie jest przestrzegana w praktyce. Kierownicy i specjaliści przedsiębiorstw, koncentrują się w analizach na wnętrzu przedsiębiorstwa, pomijając czy niedoceniając zjawiska zewnętrzne. Wynika to z niedostatku wiedzy menedżerów, trudności zebrania potrzebnych informacji, a często też z konieczności zatrudnienia drogich konsultantów.

Tymczasem odpowiedź na strategiczne pytania: *Jaką wybrać drogę rozwoju firmy?, W co inwestować?, Na jakich działać rynkach?* znajdziemy wychodząc poza swoją firmę, badając jej polityczne, gospodarcze i społeczne otoczenie.

Sukces i niepowodzenie rodzą się w otoczeniu firmy, decyduje o tym zachowanie się klientów, konkurentów, dostawców, banków, niektórych rządów czy związków zawodowych. Rola kierownictwa firmy polega na umiejętnym odczytaniu sygnałów nadawanych przez otoczenie i ich wykorzystaniu w formułowaniu strategii. Nie znaczy to, że kierownictwo firmy nie ma wpływu na przyszłość firmy, ale nie może jej planować ignorując zewnętrzne przesłanki⁴⁹.

⁴⁹ M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 1-10.

Pełna analiza strategiczna składa się z trzech etapów (patrz schemat 5):

- I. analiza otoczenia,
- II. analiza firmy,
- III. ocena pozycji strategicznej firmy w otoczeniu.

Badanie **otoczenia zwanego też otoczeniem globalnym** jest trudne na poziomie przedsiębiorstwa, wymaga dobrej znajomości systemu prawnego, polityki, sytuacji demograficznej, zasobów naturalnych i wieku innych danych. Makrootoczenie to zespół warunków prawnych, strukturalnych, politycznych i zasobów, w jakich działa przedsiębiorstwo w danym czasie i miejscu. Polskie przedsiębiorstwo działające w województwie dolnośląskim w branży mleczarskiej ma zupełnie inne warunki niż przedsiębiorstwo tej samej branży działające we Francji czy innych krajach Europy. Cechą makrootoczenia jest to, że silnie określa możliwości działania przedsiębiorstwa (system podatkowy, inflacja, kredyty, umowy międzynarodowe, cła), ale przedsiębiorstwo nie ma wpływu na zmianę tych warunków. Mimo trudności związanych z badaniem makrootoczenia nawet mała firma powinna starać się analizować, jakie szanse i zagrożenia mogą wiązać się z obecnym stanem otoczenia globalnego i jak będą się zmieniać. Wpływ makrootoczenia jest szczególnie silny w okresach kryzysów politycznych oraz zmian systemowych.

Analiza otoczenia konkurencyjnego jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsza do obserwacji. W jej skład wchodzi wszystkie podmioty mające powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne tzn. nasi dostawcy, klienci, banki finansujące, aktualni i przyszli konkurenci. Cechą otoczenia konkurencyjnego jest istnienie sprzężenia zwrotnego między jego uczestnikami a firmą. Oznacza to, że uczestnicy otoczenia konkurencyjnego oddziałują na nas pozytywnie lub negatywnie, ale nasza firma na możliwość aktywnego reagowania na te bodźce. Na przykład przewoźnik może pogorszyć naszą sytuację podnosząc cenę usługi lub ją ograniczając, ale my możemy na to odpowiedzieć zmianą przewoźnika. Stosunki między uczestnikami otoczenia konkurencyjnego to gra ekonomiczna, w której wygrywają silniejsi i lepiej przygotowani.

Trzecim obszarem analizy strategicznej jest **badanie wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa**. Jest to obszar analizy najlepiej znany kadrze menedżerskiej, wymaga łączenia analiz finansowych, marketingowych i technicznych. Warto również pamiętać, że czynniki wewnętrzne rzadko poddają się kontroli i trudno odróżnić problemy, które możemy planować i poprawić od tych, które są niezależne od naszej woli.

Kończącym akordem każdej prawidłowo przeprowadzonej analizy strategicznej jest zderzenie wyników analizy otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, i na jej podstawie określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Pozwala to ocenić zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju oraz wybrać najodpowiedniejszą strategię działania⁵⁰.

Analiza strategiczna daje nam odpowiedź na pytanie: *W jakich warunkach będzie działała firma w przyszłości i jakie ma możliwości dostosowania się do nich?*

Zakres analizy powinien być dostosowany do jej użytkownika. Najszerzy zakres analizy potrzebny jest kadrze kierowniczej i specjalistom przedsiębiorstw, podczas, gdy banki finansujące są zainteresowane głównie wynikami finansowymi i ryzykiem inwestycyjnym, akcjonariusze wskaźnikami giełdowymi i rocznymi wynikami finansowymi, a potencjalni inwestorzy określeniem barier wejścia do sektora oraz jego finansową atrakcyjnością.

9.2. Planowanie strategiczne przedsiębiorstwa

Planowanie jest stałym atrybutem celowej działalności człowieka i tworzonych przez niego organizacji i instytucji. W przedsiębiorstwie istotą planowania jest **opracowanie koncepcji funkcjonowania i rozwoju, na którą składają się:**

- wybór kierunków działalności,
- określenie celów,
- wyznaczenie sposobów osiągnięcia celów.

⁵⁰ Tamże, s. 11-13.

Tak rozumiana koncepcja rozwoju może wystąpić w mniej lub bardziej sformalizowanym kształcie, ale zawsze w postaci odpowiedniego zapisu.

W przedsiębiorstwie szczególną rolę spełniają te plany, które:

- wyznaczają cele i zadania oraz określają środki niezbędne do ich wykonania,
- charakteryzują mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz analizują szanse i zagrożenia,
- zawierają informacje i ustalenia niezbędne kierownictwu w procesach zarządzania przedsiębiorstwem oraz użyteczne w kontaktach z instytucjami otoczenia gospodarczego i administracyjnego.

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od przedmiotu działalności i skali operacji gospodarczych, powinno wyznaczać sobie cele długookresowe (strategiczne) oraz zadania krótkookresowe (taktyczne).

W planowaniu krótkookresowym nakreśla się zadania do realizacji w najbliższym okresie gospodarczym. Zadania tego planu powinny być podporządkowane wykonaniu celów planu długookresowego, a treść planowych zadań krótkookresowych i stopień ich realizacji powinny być odpowiednio uwzględniane w procesach modyfikacji planów długookresowych.

Plany krótkookresowe charakteryzuje:

- mierzalność i konkretność wyznaczonych zadań,
- ściśle określony okres realizacji,
- zgodność zadań i możliwości,
- personalna odpowiedzialność za wykonywanie konkretnych zadań.

W planie długookresowym charakteryzuje się misję, wyznacza globalne kierunki działania oraz ustala podstawowe cele do osiągnięcia w odpowiednio długim czasie.

Określając misję, czyli przedmiot działalności, rodzaj zaspokajanych potrzeb oraz stosowane metody (technologia) wyznacza się: miejsce przedsiębiorstwa na odpowiednim rynku, wartości wyróżniające przedsiębiorstwo oraz jego cechy specyficzne. Realizacji tak rozumianej misji podporządkowane są cele strategiczne odpowiednich kierunków działań.

Strategia przedsiębiorstwa to plan działań dla osiągnięcia ważnych celów. Cele planu strategicznego mogą dotyczyć następujących obszarów :

- przedmiotu działalności i pozycji rynkowej,
- efektywności gospodarowania odpowiednimi zasobami,
- techniki i technologii,
- jakości działań,
- finansów,
- stosunków społecznych.

Planowe cele strategiczne powinno być wyznaczane na podstawie analizy sytuacji, potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, stąd też mogą one obejmować wszystkie węzłowe obszary jego działalności lub też koncentrować się na wybranym, najważniejszym kierunku rozwoju firmy.

Plan strategiczny powinien odpowiadać na następujące pytania:

- **jaka jest misja przedsiębiorstwa,**
- **jakie główne cele zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo w okresie objętym planem i jakie są główne etapy realizacji celów,**
- **jak będą realizowane główne cele rozwojowe,**
- **jakie działania będą zmierzały do wzmocnienia i wykorzystywania atutów firmy i jakie zabezpieczą ją przed występującymi zagrożeniami.**

Ze względu na charakter i złożoność realizowanych celów plan strategiczny zwykle obejmuje odpowiednio długi okres. Treść i forma planu strategicznego zależą w dużym stopniu od wielkości podmiotu gospodarczego. W dużym przedsiębiorstwie cele strategiczne wyznacza się także poszczególnym ważnym częścią składową firmy, a ważnym kierunkiem zmian strategicznych staje się zwykle sam system kierowania firmą. Natomiast w małych przedsiębiorstwach plan strategiczny zwykle wyznacza cele dla zintegrowanych obszarów działania z wyraźną dominantą działalności rynkowo-marketingowej⁵¹.

⁵¹ Praca zbiorowa pod red. L. Pasieczny, *Tworzenie ...*, op. cit., s. 39-41.

Omawiając zagadnienia związane z planowaniem strategicznym przedsiębiorstwa nie można pominąć czterech podstawowych rodzajów działań związanych z procesem planowania, jakimi musi zajmować się zarząd:

- określenie misji przedsiębiorstwa,
- określenie strategicznych jednostek biznesu przedsiębiorstwa,
- rozdział środków do poszczególnych jednostek biznesu,
- planowanie nowych obszarów działalności firmy.

Misja przedsiębiorstwa

Dana organizacja istnieje, aby czegoś dokonać, wyprodukować, inwestować, świadczyć usługi itp. Jej szczególna misja jest zwykle jasno określona na początku działalności.

Jeżeli kierownictwo odnosi wrażenie, że organizacja traci wpływ na otoczenie, musi ono powtórnie zastanowić się nad jej celem. Jest to moment, aby zadać kilka fundamentalnych pytań: *Czym jest biznes?, Kto jest naszym klientem?, Co stanowi wartość dla klienta?, Czym będzie nasz biznes w przyszłości?, Czym powinien być nasz biznes?*. Te z pozoru prosto brzmiące pytania są jednymi z najtrudniejszych, na jakie przedsiębiorstwo będzie kiedykolwiek musiało odpowiedzieć. Przedsiębiorstwa, które odniosły sukces ciągle stawiają sobie te pytania i odpowiadają na nie w sposób gruntowny i pełen namysłu.

Misja przedsiębiorstwa uwarunkowana jest pięcioma elementami:

1. Historia – każde przedsiębiorstwo ma swoją historię celów, prowadzonej polityki oraz osiągnięć. Organizacja nie może zbyt radykalnie odbiegać od swojej przeszłości. Na przykład, dla Uniwersytetu Harvarda nie byłoby zbyt dobrym wyborem otwieranie dwuletnich koledżów stopnia niższego, nawet jeśli to przedsięwzięcie dawałoby możliwość ekspansji ilościowej.

2. Bieżące preferencje – możliwości kierownictwa i właścicieli. Jeśli w „Browarze Żywiec S.A.” kierownictwo chce wycofać się z produkcji piwa, to ten fakt wpłynie na określenie jego misji.

3. Otoczenie rynkowe – wpływa na kształt misji danej organizacji. „Telekomunikacja Polska S.A.” nie osiągnęłaby wiele w dzisiejszym otoczeniu rynkowym ze swoim hasłem „telefon w każdej gminie”.

4. Zasoby – determinują realność misji. „Polskie Linie Lotnicze LOT” oszukiwałyby same siebie, jeśli przyjęłyby misję: zostać największą linią lotniczą świata.

5. Fachowość i doświadczenie – organizacja powinna opierać swoją misję na wykorzystaniu tych elementów. „McDonald’s” prawdopodobnie mógłby wejść do biznesu np. energii słonecznej, ale to nie pozwoliłoby zrobić użytku z jego największej umiejętności: dostarczania taniej żywności i szybkiej obsługi.

Organizacje formułują deklarację misji, aby podzielić się nimi ze swoimi menedżerami, pracownikami, a w wielu przypadkach z klientami i szerokimi kręgami opinii społecznej. Dobrze opracowana deklaracja misji daje kadrze przedsiębiorstwa poczucie wspólnego celu, kierunków działania i możliwości. Działa ona jak „niewidzialna ręka”, która kieruje geograficznie rozproszonych pracowników tak, aby pracowali niezależnie, a jednak zespołowo zgodnie z celami organizacji.

Deklaracja misji powinna definiować zakres konkurencji, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie działać:

- **zakres gałęziowy** – to liczba gałęzi, w których mogłoby działać przedsiębiorstwo;

- **zakres produktów i zastosowań** – obejmuje zakres asortymentowy produktów i zastosowań, który dotyczyć będzie przedsiębiorstwa;

- **zakres kompetencji** – obejmuje zakres kompetencji w odniesieniu do technologii i innych dziedzin, który przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć i utrzymać;

- **zakres systemu rynkowego** – dotyczy rodzaju rynku lub klientów, którzy będą obsługiwani;

- **zakres pionowy** – oznacza stopień, w jakim przedsiębiorstwo będzie produkować we własnym zakresie potrzebne mu wyroby zaopatrzeniowe;

- **zakres geograficzny** – zasięg terytorialny, na którym przedsiębiorstwo będzie działać.

Deklaracja misji przedsiębiorstwa powinna mieć charakter motywujący. Pracownicy muszą mieć poczucie, że ich praca jest ważna i znacząca dla innych.

Najlepsze misje oparte są na wizji, albo nawet na nierealnych marzeniach. Prezes „Sony” Akio Morita chciał, aby każdy miał dostęp do „osobistego przenośnego dźwięku”, i jego firma skonstruowała walkmana.

Deklaracja misji przedsiębiorstwa powinna podkreślić najważniejsze zasady, którymi przedsiębiorstwo chce się kierować. Zasady te określają reguły kontaktów z klientami, dostawcami, dystrybutorami, konkurentami i ich wzajemnymi grupami.

Deklaracja misji przedsiębiorstwa powinna nakreślać wizję przyszłości i kierunki działania na najbliższe dziesięć, dwadzieścia lat. Misja nie zmienia się co kilka lat w reakcji na każde nowe zjawisko w gospodarce. Z drugiej strony przedsiębiorstwo musi przeformułować swoją misję, jeśli straci ona wiarygodność, albo nie odpowiada już optymalnemu kierunkowi działania⁵².

Tworzenie strategicznych jednostek biznesu

Większość przedsiębiorstw działa w kilku sferach biznesu. Nie zawsze są one jednak starannie określone. Przedsiębiorstwa zbyt często określają swoją działalność w kategoriach produktu, który wytwarzają. Mówią, że są w „biznesie samochodowym” albo „w biznesie obuwniczym”. Z praktycznego punktu widzenia rynkowe definicje biznesu są lepsze od definicji w kategoriach produktu. **Biznes musimy rozpatrywać jako proces zadowalania klientów, a nie jako proces produkcji wyrobów.** Produkty przemijają, a podstawowe potrzeby i grupy klientów trwają dłużej. Przedsiębiorstwo produkujące odbiorniki telewizyjne czarno-białe wycofa się z biznesu prędzej czy później po wynalezieniu odbiorników kolorowych, o ile nie przestawi się na ich produkcję. Należy zachęcać przedsiębiorstwa, aby określały swą główną działalność raczej w kategoriach rynku, a nie produktu.

Kierownictwo powinno unikać definicji, która jest zbyt wąska lub zbyt szeroka. Rozważmy na przykład producenta ołówków. Jeśli widzi on siebie jako małe przedsiębiorstwo produkujące przybory do

⁵² P. Kotler, *Marketing ...*, op. cit., s. 61-63.

pisania, to może on rozszerzyć asortyment o produkcję piór. Jeśli widzi siebie jako przedsiębiorstwo produkujące sprzęt do pisania, to mógłby on rozważyć również produkcję komputerów przystosowanych do edycji tekstu. Najbardziej szeroką koncepcją tej działalności mogłoby być na przykład przedsiębiorstwo łączności i komunikowania się, ale takie określenie trzeba chyba uznać za zbyt szerokie jak na producenta ołówków.

D. Abell uważa, że biznes można zdefiniować w trzech wymiarach: *grup klientów, potrzeb klientów oraz technologii*.

Przedsiębiorstwa muszą precyzyjnie określić swoją działalność, aby móc nią zarządzać w sposób strategiczny.

Rozdział środków do poszczególnych, strategicznych jednostek biznesu

Określenie strategicznych jednostek biznesu w przedsiębiorstwie pozwala wyznaczyć tym jednostkom cele i odpowiednie fundusze. Jednostki te przekazują swoje plany do centrali, która je zatwierdza lub odsyła do korekty. Analiza planów pozwala zdecydować, które jednostki biznesu należy tworzyć, które utrzymywać, które eksploatować, a z których wycofać się. Podejmując decyzję kierownictwo nie może opierać się tylko na wrażeniach – potrzebuje ono narzędzi analitycznych do klasyfikacji biznesów, według tkwiących w nich potencjałów tworzenia zysków.

Należy więc określić: jakie cele, strategie i budżet wyznaczyć każdej jednostce. W grę wchodzi cztery, wcześniej już wymienione, alternatywne cele:

- **tworzyć** – w tym przypadku celem jest wzrost udziału w rynku danej jednostki biznesu, nawet jeśli miałyby się to dokonać kosztem bieżących wpływów;

- **utrzymywać** – w tym przypadku celem jest zachowanie udziału w rynku danej jednostki biznesu;

- **wyekspluatować** – tutaj celem jest zwiększenie strumienia gotówki w krótkim okresie, jaki przynosi danej jednostce bez względu na konsekwencje w dłuższym okresie;

– **wycofać się** – w tym przypadku celem jest likwidacja biznesu, ponieważ zasoby mogą być użyte efektywniej gdzie indziej.

Właściwe określenie rozdziału środków będzie miało wpływ na funkcjonowanie danej organizacji i możliwościami związanymi z planowaniem dalszej działalności.

Planowanie nowego biznesu

Plan przedsiębiorstwa przygotowany dla istniejących biznesów umożliwia mu oszacowanie globalnej sprzedaży i zysków. Często jednak przewidywana sprzedaż i zyski są mniejsze niż kierownictwo przedsiębiorstwa chciałoby osiągnąć w okresie objętym przez plan. Ponadto, plan może przewidywać likwidację niektórych rodzajów działalności, a więc będzie istniała konieczność ich zastąpienia. Jeśli istnieje różnica między przyszłą pożądaną sprzedażą a sprzedażą oszacowaną, kierownictwo przedsiębiorstwa będzie musiało zainicjować lub nabyć nowy biznes aby wypełnić tę lukę. Powinno ono w pierwszej kolejności przeanalizować, czy istnieją jakieś możliwości poprawy wyników istniejącej już działalności:

- najpierw rozważa się, czy można zdobyć większy udział w rynku bazując na bieżących produktach na aktualnie obsługiwanych rynkach;

- następnie bada się, czy można znaleźć lub rozwinąć nowe rynki dla swoich obecnych sprzedawanych produktów;

- potem, czy można rozwinąć nowe produkty, które potencjalnie znalazłyby zainteresowanie na obecnych rynkach;

- w ostatniej kolejności analizuje się również możliwości rozwoju nowych produktów dla nowych rynków (strategia dywersyfikacji)⁵³.

Rozpatrując zagadnienia związane z poprawą wyników istniejącej działalności należy przeanalizować strategię intensywnego wzrostu.

Strategia penetracji rynku. W wypadku tej strategii szuka się sposobów zwiększenia udziałów w rynku aktualnie sprzedawanych produktów na aktualnie obsługiwanych rynkach.

⁵³ Tamże, s. 63-70.

Strategia rozwoju rynku. Kierownictwo powinno również szukać nowych rynków, których potrzeby mogłyby być zaspokojone przez wytwarzane przez przedsiębiorstwo produkty.

Strategia rozwoju produktu. W następnej fazie kierownictwo powinno rozważyć możliwość rozwoju produktu, poprawienia jego parametrów technicznych lub technologicznych, lub wprowadzenia jego szerszego zastosowania.

Badając wszystkie te strategie należy mieć nadzieję, że pozwolą one odkryć nowe możliwości rozwoju firmy. To mimo wszystko może okazać się niewystarczające i wtedy kierownictwo powinno zbadać również możliwości wzrostu poprzez koncentrację produkcji. Można wtedy odkryć dodatkowe źródła wzrostu wolumenu sprzedaży np. w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Te nowe źródła mogą być ciągle jednak niewystarczające, aby osiągnąć pożądany poziom wzrostu sprzedaży. W tym przypadku przedsiębiorstwo musi rozpatrzyć możliwość dywersyfikacji.

Wzrost poprzez dywersyfikację jest dobrym rozwiązaniem, jeśli istnieje korzystna możliwość rozpoczęcia działalności w jakimś nowym biznesie. Chodzi tu przede wszystkim o biznes charakteryzujący się wysoką atrakcyjnością i w takiej dziedzinie, w której przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną wystarczającą, aby odnieść sukces. Można rozważać trzy typy dywersyfikacji:

- **po pierwsze** – można szukać produktów, które mają technologiczne albo marketingowe powiązanie z istniejącymi liniami produkcyjnymi, nawet jeśli te produkty musiałyby przyciągnąć nową klasę klientów;

- **po drugie**, przedsiębiorstwo mogłoby szukać nowych produktów, które przyciągnęłyby jego obecnych klientów, chociaż technologicznie nie byłyby związane z bieżącymi liniami produkcyjnymi;

- **po trzecie**, przedsiębiorstwo mogłoby również szukać nowych biznesów, które nie mają związku z bieżącą technologią stosowaną przez przedsiębiorstwo, produkowanymi wyrobami czy rynkami, na których dotychczas działało.

Jak widać **przedsiębiorstwo może w sposób systematyczny określić nowe możliwości rozwoju opierając się na marketingowej**

analizie szeroko pojętego otoczenia: najpierw rozpatruje drogi intensyfikacji swojej pozycji na rynkach produktu, na których aktualnie sprzedaje, następnie rozważając sposoby koncentracji w kierunku źródeł zakupu lub zbytu albo sposoby koncentracji horyzontalnej w stosunku do biznesów aktualnie prowadzonych, a także szukając zyskowych możliwości poza aktualnie prowadzonymi biznesami⁵⁴.

9.3. Planowanie strategiczne biznesu

Omówiwszy zagadnienie planowania strategicznego, jakie stoją przed kierownictwem, możemy teraz przyjrzeć się bliżej analogicznym zagadnieniom, jakie stoją przed menedżerami kierującymi poszczególnymi kierunkami działalności. Proces planowania strategicznego biznesu składa się z kilku faz (patrz schemat 6).

Misja biznesu

Każda jednostka biznesu wchodząca w skład przedsiębiorstwa musi określić swoją specyficzną misję w ramach szerszej misji całego przedsiębiorstwa.

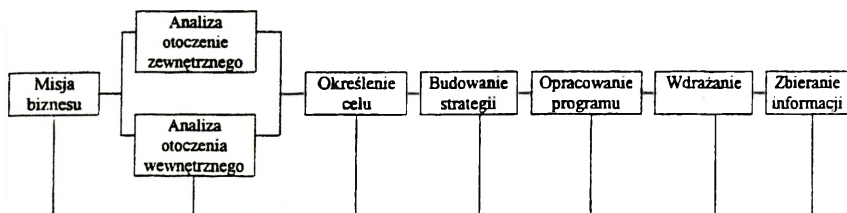
Analiza otoczenia zewnętrznego (możliwości i zagrożenia)

Menedżer zarządzający biznesem musi znać elementy otoczenia niezbędne dla określenia położenia biznesu i wnioskowania czy biznes osiągnie zamierzone cele. Należy obserwować kluczowe siły makrootoczenia (demograficzne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe), a także ważnych aktorów mikrootoczenia (klientów, konkurentów, kanały dystrybucji, dostawców) mogących mieć wpływ na zdolność do osiągania zysku na danym rynku.

Możliwości – jednym z zasadniczych celów obserwacji otoczenia jest wykrywanie nowych możliwości. Powinny być one sklasyfikowane według ich atrakcyjności i według prawdopodobieństwa sukcesu.

⁵⁴ Tamże, s. 70-72.

PROCES PLANOWANIA STRATEGICZNEGO BIZNESU



Źródło: P. Kotler, *Marketing*, Geberthner i Ska, Warszawa 1994, s. 72.

Zagrożenia – niektóre z wydarzeń w zewnętrznym otoczeniu stanowią zagrożenia. Powinny być one sklasyfikowane według ich powagi i prawdopodobieństwa zajścia.

Sporządzając zestawienie najpoważniejszych zagrożeń i największych możliwości stojących przed danym biznesem, można scharakteryzować jego ogólną atrakcyjność. Istnieją cztery możliwości. **Idealny biznes** to taki, który stoi wysoko, jeśli chodzi o możliwości, a nisko jeśli chodzi o zagrożenia. **Biznes spekulacyjny** stoi wysoko zarówno jeśli chodzi o możliwości, jak i zagrożenia. **Dojrzały biznes** stoi nisko jeśli chodzi o możliwości, jak i zagrożenia. W końcu niepewny **biznes** stoi nisko w możliwościach i wysoko w zagrożeniach.

Analiza środowiska wewnętrznego (sił i słabości)

Umiejętność dostrzeżenia atrakcyjnych możliwości w otoczeniu jest bardzo cenna, ale oprócz tego przedsiębiorstwo musi również posiadać kompetencje niezbędne do odniesienia sukcesu. Dlatego każdy biznes musi okresowo dokonywać oceny swoich sił i słabości. Kierownictwo, albo konsultant spoza przedsiębiorstwa, dokonuje przeglądu kompetencji każdego biznesu w zakresie: marketingu, finansów, produkcji i organizacji. Każdy z czynników klasyfikowany jest według kryterium jakim jest jego zasadnicza siła lub słabość, a więc czy jest to: najsilniejsza ze stron, raczej silna strona, czynnik neutralny, dość słaba strona, czy też najsłabsza strona.

W badaniu sił i słabości nie chodzi o to, aby natychmiast starać się korygować wszystkie swoje słabości, ani tym bardziej celebrować wszystkie swoje przewagi. Zasadnicze pytanie brzmi: *Czy biznes powinien brać pod uwagę tylko te możliwości rynkowe, w ramach których już posiada wymagane siły rynkowe, czy też powinien rozważyć możliwości prawdopodobnie korzystniejsze, ale dla wykorzystania, których musiałby nabyć niezbędne umiejętności i rozwinąć określone siły?*

Czasem jakiś biznes funkcjonuje słabo nie dlatego, że jego działom brakuje wymaganych sił, ale dlatego, że nie pracują one zespołowo.

Określanie celów

Kiedy jednostka biznesu określi swoje przesłanie i zbada otoczenie zewnętrzne oraz środowisko wewnętrzne, może przystąpić do formułowania celów i zadań.

Niewiele biznesów dąży do realizacji tylko jednego celu. Większość dąży do realizacji pewnej ich kombinacji, w skład której wchodzi: zyskowność, wzrost sprzedaży, podniesienie udziału w rynku, ograniczenie stopnia ryzyka, innowacyjność, reputacja itp. Jednostka biznesu formułuje cele i prowadzi zarządzanie przez cele. Aby taki system mógł działać, wyznaczone cele powinny być uporządkowane według pewnej hierarchii, określone w sposób ilościowy, a ponadto realistyczne i spójne.

Jednostka powinna ułożyć swoje cele w sposób hierarchiczny, od najbardziej do najmniej istotnego.

Dany biznes powinien wybrać realistyczny poziom swoich zamierzeń. Poziom ten powinien wynikać z analizy jego możliwości i przewagi konkurencyjnej, a nie tylko z planów.

Na koniec należy podkreślić, że cele przedsiębiorstwa powinny być wewnętrznie spójne. Nie jest możliwe maksymalizować zarówno sprzedaż i zysk, albo osiągnąć największą sprzedaż przy najmniejszym koszcie. Te cele są w pewnym stopniu wzajemnie wykluczające się.

Budowanie strategii

Cele wskazują, w jakim kierunku dany biznes chce zmierzać, strategia odpowiada na pytanie, jak do tego celu dotrzeć. Każdy biznes opracowuje odpowiednią dla swoich celów strategię. M. Porter w *Competitive Strategy* wyróżnia trzy podstawowe ich typy, co stanowi dobry punkt wyjścia do myślenia strategicznego:

- **Przywództwo w zakresie kosztów** – w tym wypadku biznes stara się osiągnąć najniższe koszty produkcji i dystrybucji tak, aby móc ustalić niższe ceny niż jego konkurenci, i aby zdobyć duży udział w rynku, firmy realizujące tę strategię muszą mieć dobre zaplecze inżynieryjno-techniczne, dobry dział zaopatrzenia i zbytu, natomiast wymagania w dziedzinie marketingu są mniejsze.

- **Dyferencjacja (zróżnicowanie)** – w tym przypadku biznes dąży do osiągnięcia znakomitych wyników w wybranych dziedzinach, ważnych z punktu widzenia klientów, może się starać zostać liderem w zakresie obsługi i serwisu, jakości, stylu, technologii. Przedsiębiorstwo rozwija więc te silne strony, które dadzą mu relatywną przewagę w jednej dziedzinie. Stąd firma dążąca do przywództwa rynkowego w zakresie jakości musi wytwarzać lub kupować najlepsze komponenty, fachowo je montować, dokonywać skrupulatnej kontroli, itp.

- **Koncentracja** – w tym przypadku biznes koncentruje się na jednym lub kilku wąskich segmentach rynku niż na całym rynku. Firma musi określić, jakie są potrzeby tych segmentów rynku, a następnie realizować strategię przywództwa w zakresie kosztów lub dyferencjacji w określonym segmencie rynku.

Według terminologii Portera firmy, które realizują tę samą strategię skierowaną na ten sam rynek albo segment rynku stanowią grupę strategiczną. Firma, której uda się prowadzić tę strategię najlepiej, będzie uzyskiwać najwyższe zyski.

Opracowanie programu

Po określeniu podstawowych strategii osiągnięcia celów biznesu, należy z kolei opracować dla nich plan operacyjny. Na przykład, jeśli biznes zdecydował się dążyć do przywództwa w zakresie technologii, powinien realizować program badań i rozwoju, zbierać informacje na

temat najnowszych technologii, pracować nad potencjalnie przełomowymi produktami, szkolić sprzedawców tak, aby znali produkt i umieli udzielić o nim informacji, opracować kampanię reklamową, która wysuwałaby na pierwszy plan informacje o jego pozycji jako lidera w zakresie technologii⁵⁵.

Planowanie jest zatem szukaniem kompromisu między strategią atrakcyjną a strategią możliwą do realizacji. Etap planowania powinien zakończyć się opracowaniem kilku wersji planu strategicznego opartych na kilku scenariuszach przyszłości o wysokim stopniu prawdopodobieństwa i różnym stopniu optymizmu.

Kluczową rolę w zakresie planowania strategicznego odgrywać będzie realizacja zaplanowanej strategii. To w jakim stopniu zostanie ona wdrożona zależeć będzie od różnych czynników. Natomiast stopień jej wdrożenia oddziaływać będzie na przyszłość całej organizacji.

9.4. Realizacja strategii

Proces realizacji strategii jest ściśle powiązany z planowaniem strategicznym. Dwa podstawowe jego etapy, czyli: wdrażanie oraz zbieranie informacji i kontrola, są zarazem końcowymi etapami procesu planowania strategicznego biznesu.

Wdrażanie

Nawet jeśli firma opracowała jasną strategię i plany operacyjne, może okazać się to niewystarczające do osiągnięcia sukcesu. Niepowodzenie może nastąpić w procesie wdrażania.

Powodzenie całego przedsięwzięcia oparte jest na siedmiu filarach: strategii, strukturze, systemie, stylu, kadrze, umiejętnościach i wspólnych wartościach. Pierwsze trzy filary – strategia, struktura, system - można traktować jako solidne podstawy sukcesu. Następne

⁵⁵ Tamże, s. 73-79.

cztery – styl, kadra, umiejętności oraz wspólne wartości – to filary dające się kształtować i rozwijać.

Pierwszy z drugiej grupy filarów to **styl**, który oznacza, że pracownicy przedsiębiorstwa mają wspólny styl zachowania się i myślenia. Stąd na przykład wszyscy u „McDonalda” uśmiechają się do klientów, a sprzedawcy w salonach samochodowych „BMW” w kontaktach z klientami sprawiają wrażenie prawdziwych profesjonalistów. Drugi filar to **kadra**, oznacza to, że przedsiębiorstwo zatrudnia odpowiednich ludzi i dobrze ich szkoli oraz przydziela właściwe zadania. Trzeci filar to **umiejętności**, które oznaczają, że pracownicy przedsiębiorstwa nabyli kwalifikacje wymagane dla realizacji strategii przedsiębiorstwa. Ostatni filar z tej grupy to **wspólne wartości**, które oznaczają, że pracownicy przedsiębiorstwa podzielają pewne zasadnicze wartości i cele. Występowanie tych czterech filarów, zwiększa skuteczność przedsiębiorstwa w procesie wdrażania swojej strategii.

Zbieranie informacji i kontrola

Dla osiągnięcia sukcesu w realizacji opracowanych planów koniecznym jest obserwowanie rezultatów procesu wdrażania oraz zmian zachodzących w otoczeniu. Niekiedy otoczenie jest całkiem stabilne, czasem zmienia się w sposób łatwy do przewidzenia. Są też przypadki, kiedy otoczenie zmienia się gwałtownie i zdecydowanie w sposób trudny do przewidzenia. Możemy być pewni jednego: otoczenie zmieni się w okresie, dla którego sporządzono plan, a kiedy to już się stanie, będzie trzeba odpowiednio dostosować wdrażanie, programy, strategię, a może nawet cele.

Dostosowanie strategiczne przedsiębiorstwa do otoczenia będzie z czasem ulegać erozji, gdyż otoczenie rynkowe prawie zawsze zmienia się szybciej niż te siedem filarów odpowiedzialnych za sukces przedsiębiorstwa. Możliwe jest, że przedsiębiorstwo pozostanie nadal wydajne, ale stanie się nieefektywne.

Organizacje, a szczególnie duże, charakteryzują się dość dużą inercją. Są tworzone jak wydajne maszyny, w których trudno jest zmienić jedną część składową nie zmieniając niczego innego. Jednakże organizacje mogą się zmieniać dzięki energicznemu kierownictwu,

prawdopodobnie jeszcze przed sytuacją krytyczną, a na pewno w trakcie kryzysu. Kluczem do przetrwania organizacji jest skłonność do analizy zmieniającego się otoczenia i przyjmowania odpowiednich nowych celów i sposobów działania. Elastyczne, zdolne do adaptacji organizacje w sposób ciągły obserwują otoczenie i poprzez planowanie strategiczne próbują dostosować się do jego zmian.

W dzisiejszych czasach zarządzanie strategiczne odgrywa znaczącą rolę w działalności firmy, gdyż dzięki niemu firma jest przygotowana na ewentualne zmiany na rynku i ma gotową koncepcję na dostosowanie się do tych zmian. Jeśli firma chce się utrzymać na rynku i odgrywać w nim znaczącą rolę powinna swoją strategię działania opracować na dłuższy okres.

Dotyczy to nie tylko firm, ale także różnego rodzaju organizacji, regionów i miast.

10. PERSPEKTYWY ROZWOJU ZARZĄDZANIA

Każdy, kto chce coś osiągnąć w życiu, czy to na niwie zawodowej czy społecznej musi się cały czas rozwijać, doskonalić swoją działalność, próbować przewidywać przyszłość i być przygotowanym na zmiany jakie ona ze sobą niesie.

Jest wiele dróg, które prowadzą do sukcesu, ważne jest aby wybrać tę właściwą, najbardziej realną i perspektywiczną. Taką drogą jest właśnie rozwój procesu zarządzania, to w nim menedżerowie upatrują niewykorzystane jeszcze możliwości na doskonalenie działań, które prowadzą.

10.1. Przedsiębiorstwa przyszłości

Jaką formę działalności należy przyjąć, aby odnieść sukces w przyszłości? Takie pytanie zadaje sobie dziś wielu menedżerów.

Może należy przebudować wszystko od nowa, tak jak dzieje się w zakładach „Ford Motor”, gdzie nowym prezesem został Wolfgang Reitzle. Mówi on, że nie przeszkadzają mu warunki rynku kiedy próbuje wybrać właściwą drogę dla swojej działalności. Nie przeszkadzają nawet starcia wewnętrzne w organizacji, jeśli rywalizują ze sobą pomysły⁵⁶.

Innym sposobem jest postawienie na kreatywność pracy zespołowej i entuzjazm, tak jak to dzieje się w firmie „Ferrari”, gdzie swoje pomysły wprowadza w życie Luca di Montezemolo. Sprowadził on inżynierów i projektantów żeby przeanalizowali każdy etap produkcji i projektowania. Podjęte kroki obniżyły koszty i podniosły wydajność. Nowością stała się oferta dla tych, którzy mogą sobie pozwolić tylko na breloczek do kluczy. Szeroka produkcja gadżetów, którą rozwinął, daje 10% zysków firmy. Sklepy w Rzymie, Nowym

⁵⁶ K. Naughton, *Nowy szofer luksusowych samochodów Forda*, „Business Week/Polska” 7-8/99, s.11.

Jorku i Los Angeles sprzedają koszulki, zegarki, czapeczki i inne drobiazgi z logo „Ferrari”. Tak więc podstawowa misja firmy została wykorzystana na rozszerzenie rynku⁵⁷.

Rozszerzenie swoich usług jest coraz częstszym elementem zdobywania nowych klientów. Przykładem jest działalność „Citibank Poland S.A.”, który w latach 1991-1997 obsługiwał w Polsce duże firmy, zarówno wielonarodowe, jak i krajowe. Teraz poszerzył usługi również dla indywidualnych klientów wprowadzając karty kredytowe oraz co jest nowością kredyty na telefon. Według dyrektora generalnego tego banku Harita Talwera *tylko konkurencja mobilizuje do działania, a zawsze korzystają na niej klienci*⁵⁸.

Zdaniem T. Sielickiego, prezesa „Computer Land Poland S.A.” do sukcesu spółki i tworzenia przedsiębiorstw przyszłości przyczynia się nowatorska forma zarządzania jego strukturami. Uważa, że jedynym skutecznym modelem sterowania firmą długofalowo jest zarządzanie rozproszone. Zdecydowanymi zaletami są w nim:

- krótki czas reagowania na trendy rynkowe;
- krótki „kanał komunikacyjny” do klienta;
- wiążąca się z tym decentralizacja decyzyjności;
- możliwość elastycznego działania wobec zmieniających się szybko bodźców.

Teoretycznie rola kierownictwa w tego typu firmie jest wyłącznie nadzorcza. Szefowie muszą ustalać dla pracowników pewne cele, delegować odpowiedzialność do realizacji tych celów i stawiać się zasobem dla wykonawców tych celów. Chodzi tu oczywiście o jak najlepszą obsługę klientów⁵⁹.

Inne spojrzenie na przyszłość przedsiębiorstw mają wielkie korporacje. Należy tu poruszyć zagadnienia związane z dokonywaniem fuzji, jak to miało miejsce ostatnio w Japonii, gdzie Sojusz

⁵⁷ M. Lerner, *Człowiek, który uratował Ferrari*, „Business Week/Polska” 7-8/99, s.18-19.

⁵⁸ R. Azembski, *Straty detaliczne*, „Businessman Magazine” 8/99, s. 40-41.

⁵⁹ B. Tuderowicz, *Doktryna elastycznego reagowania*, „Manager” 4/97, s. 28.

„Industrial Bank of Japan”, „Fuji Bank” oraz „Dai-Ichi Kangyo Bank” stworzyły najpotężniejszą na świecie grupę finansową⁶⁰.

Wielcy i silni potentaci różnych dziedzin przyszłość widzą w rozszerzaniu swoich wpływów poprzez przejmowanie udziałów konkurencyjnych firm. Przykładem jest wykupienie przez „Volvo” akcji ich dotychczasowego największego konkurenta „Scanii”. W efekcie powstaje drugi po „Daimler Chrysler” producent samochodów ciężarowych na świecie⁶¹.

Jeśli zaś nie można kogoś wykupić można z nim podzielić obszary wpływów, tak jak to ma miejsce w przypadku stacji benzynowych „Shell’a” i „Texaco”. 19 stacji benzynowych należących do amerykańskiego koncernu „Texaco” w Polsce przejmie brytyjsko-holenderski „Shell”. „Texaco” w zamian otrzyma stacje paliwowe „Shell’a” w Wielkiej Brytanii⁶².

Omówione powyżej przykłady świadczą o szerokim wachlarzu możliwości rozwoju przedsiębiorstw przyszłościowych.

Działalność przedsiębiorstw mogących pochwalić się trwałymi osiągnięciami oparta jest na wielu nadrzędnych zasadach oraz celach, nienaruszalnych nawet w obliczu bieżących zmian w strategii działania.

Ta właśnie umiejętność dochowania wierności zasadom, przy jednoczesnym nastawieniu na rozwój, pozwoliła przedsiębiorstwom, takim jak 3M, Johnson & Johnson, Sony, Motorola osiągnąć zarówno pozycję firm elitarnych, zdolnych do samoodnowy, jak i utrzymania stałego, doskonałego poziomu produkcji.

W naprawdę wiodących przedsiębiorstwach widać różnice między wartościami niezmiennymi, stanowiącymi swoistą „świętość”, a strukturami płynnymi, podlegającymi ciągłym przeobrażeniom. Ta rzadko spotykana zdolność łączenia z sobą założeń stałych oraz zmiennych wymaga świadomej samodyscypliny oraz pewnych skłonności wizjonerskich, pozwalających na wierność do stałych wartości

⁶⁰ S. Gay, *Nowy globalny lider i konkurent*, „Rzeczpospolita” z dnia 21.08.1999, s. B1.

⁶¹ N. Gurfinkel, *Transakcja za 7,5 miliarda USD*, „Rzeczpospolita” z dnia 07.08.1999, s. B2.

⁶² A. Mo., *Shell kupuje stacje Texaco*, „Rzeczpospolita” z dnia 27.08.1999, s. B2.

przy jednoczesnym dążeniu do rozwoju. Słowo „wizja” stało się jednym z najbardziej nadużywanych, a zarazem najlepiej rozumianych określeń.

W skład realistycznej koncepcji wizjonerskiej powinny wchodzić dwa czynniki: **założenia nadrzędne** oraz **wizja przyszłości**.

Założenia nadrzędne określają trwałość organizacji w obliczu zmieniających się zadań produkcyjnych oraz wymagań rynku, postępu technicznego, zmian w stylu zarządzania oraz w składzie kadry kierowniczej.

Cele, do których się zmierza, określane są przez zmieniający się dookoła świat. **Przywódcy umierają, produkty stają się przestarzałe, rynek stawia technologiom wciąż nowe wymagania, a style zarządzania ulegają ciągłym przeobrażeniom. Natomiast podstawowe założenia wielkich przedsiębiorstw pozostają niezmiennym wzorcem kierującym ich działaniem.**

Podstawowe założenia przedsiębiorstwa stanowią spoiwo pozwalające zarówno na jego przetrwanie i rozwój, decentralizację zarządzania, zróżnicowanie działalności oraz struktury zatrudnienia, jak i na opanowanie nowych rynków.

Aby wizja przyszłości mogła być skuteczna, musi opierać się na nadrzędnych założeniach organizacji, które z kolei składają się z dwóch komponentów, stanowiących podstawę działań nadrzędnych wartości oraz podstawowych celów, bez których przedsiębiorstwo nie ma racji bytu.

Wartości nadrzędne – stanowią trwałe fundament przedsiębiorstwa. Taki ponadczasowy zestaw wytycznych nie wymaga uzasadnień – dla pracowników przedsiębiorstwa ma on znaczenie zasadnicze. „Disneyowska” wytwórnia filmów dba w swych produkcjach o zaspokojenie wyobraźni oraz poczucie moralności widza nie ze względu na wymogi rynku, lecz wskutek wiary samego Walta Disneya w słuszność takiego, a nie innego działania.

Rzecz w tym, że wiodące przedsiębiorstwa same decydują o tym, jakie wartości są dla nich podstawą. Jest to w dużej mierze niezależne od bieżącej sytuacji, wymogów rynkowych bądź właśnie obowiązują-

cego stylu zarządzania. Nie istnieje, rzecz jasna, uniwersalny zestaw wartości. Zasadą uznawaną w danym przedsiębiorstwie nie musi być koniecznie dobra obsługa klientów (nieistotne dla firmy „Sony”), wzajemny szacunek (nie istnieje w wytwórni filmów „Disneya”), jakość wyrobów (nieważna w filiach sklepów „Wal-Mart”), dostosowanie się do wymogów rynkowych (ignorowane u „Hewlett-Packard”) bądź zespołowa praca (nie licząca się zbyt u „Nordstroma”). Można według powyższych zasad ustalić praktyki oraz strategię działania przedsiębiorstwa, lecz nie muszą one koniecznie leżeć u podstaw jego istnienia. Poza tym wielkie przedsiębiorstwa mogą wyznawać zasady niekoniecznie cieszące się sympatią lub uznaniem ze względu na zawarte w nich wartości humanistyczne – chociaż jest to dla wielu z nich sprawą ważną. **Nie chodzi o to, jakie wartości się wyznaje, lecz o to, aby w ogóle je posiadać.**

Definicja nadrzędnych wartości przedsiębiorstwa wymaga stuprocentowej uczciwości przy określeniu kluczowych zagadnień (patrz tabela 8).

Wybór większej liczby niż pięć, sześć wartości podstawowych niesie ryzyko pomieszania wartości niezmiennych z metodami działania, strategiami przedsiębiorstwa lub normami kulturowymi (które podlegają zmianom w zależności od sytuacji). **Należy pamiętać, że wartości nadrzędne muszą móc oprzeć się próbie czasu.** Sporządzisz spis proponowanych wartości należy zadać sobie pytanie: *Czy pozostaniemy wierni swym wartościom nawet, gdy staną się nagle uciążliwe wskutek zmian warunków zewnętrznych?* Jeśli nie potrafimy z czystym sumieniem odpowiedzieć twierdząco, oznacza to, że wartości te nie są nadrzędne i nie należy brać ich pod uwagę.

Nadrzędne cele – są drugim czynnikiem składowym nadrzędnych założeń przedsiębiorstwa, stanowiącym podstawę jego istnienia. Realne cele są przyczyną, dla której personel decyduje się na wykonywanie narzuconych przez przedsiębiorstwo zadań. **Cele działania nie ograniczają się jedynie do wydajności bądź pozyskania klienta.** Są one czymś w rodzaju „duszy” przedsiębiorstwa (patrz tabela 9).

Tabela 8

**WARTOŚCI NADRZĘDNE JAKO ZASADNICZA DOKTRYNA
PRZEDSIĘBIORSTWA**

Nazwa firmy	Wartości nadrzędne
Merck	– odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa, – bezwzględna doskonałość wszystkich działań przedsiębiorstwa, – naukowo uzasadnione procesy racjonalizatorskie, – uczciwość oraz przyzwoitość, – osiąganie zysków jedynie z pracy korzystnej dla ludzkości,
Nordstrom	– obsługa klienta jako wartość nadrzędna, – rzetelna praca, znaczenie przywiązane do wydajności indywidualnej, – unikanie spoczywania na laurach, – znakomita renoma, bycie częścią czegoś szczególnego,
Philip Morris	– prawo do wolnego wyboru, – zwyciężanie konkurencji w uczciwej walce, – popieranie pomysłowości personelu, – nagroda za zasługi – nikomu się nic nie „należy”, – rzetelna praca i ciągłe samokształcenie,
Sony	– propagowanie japońskiej kultury i wartości narodowych, – podejście pionierskie – nie kopiowanie innych, osiąganie niemożliwości, – popieranie umiejętności osobistych oraz działań twórczych,
Walt Disney	– brak cynizmu, – propagowanie „dobrych amerykańskich wartości”, – twórczość, spełnianie marzenia, oddziaływanie na wyobraźnię, – pedantyczne przywiązanie do konsekwencji i dbałość o szczegóły, – dbałość o kontynuację Disneyowskiego „czarodziejstwa”.

Źródło: M. Bańkowski, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, „Manager” 1/97, s. IV.

Tabela 9

NADRZĘDNE CELE STANOWIĄCE RACJĘ BYTU PRZEDSIĘBIORSTWA

Nazwa firmy	Nadrzędne cele
3M	Nowatorskie rozwiązanie trudnych zadań.
Hawlett-Packard	Wkład technologiczny w rozwój ludzkości.
Nike	Udział w wyścigu konkurencyjnym, zwyciężanie, pokonywanie konkurencji.
Sony	Satysfakcja związana z rozwojem technologii oraz jej zastosowanie dla społecznego dobra.
Telecare Corporation	Pomoc umysłowo upośledzonym w rozwoju ich pełnych zdolności.
Wal-Mart	Dawanie biedniejszym szansy, kupowania takich samych towarów, jakie nabywają bogaci.
Walt Disney	Uszczęśliwianie ludzi.

Źródło: M. Bańkowski, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, „Manager” 1/97, s. VI.

Niektóre przedsiębiorstwa błędnie określają bieżące zadania oraz strategię rynkowe jako cele nadrzędne.

Skutecznym sposobem określania celów jest metoda „pięciu pytań”:

1. *Jaki produkt lub ewentualnie jaką usługę wytwarza, względnie wykonuje przedsiębiorstwo?*

2. *Dlaczego jest to takie ważne?*

3. *Dlaczego jest to takie ważne?*

4. *Dlaczego jest to takie ważne?*

5. *Dlaczego jest to takie ważne?*

Po zadaniu sobie tych pytań powinniśmy pojmować podstawowe cele działalności przedsiębiorstwa.

Metoda pięciu pytań okazuje się przydatna w określeniu celów przedsiębiorstwa bez względu na charakter działalności.

Należy pamiętać, że cele nadrzędne nie mają nic wspólnego z pomnażaniem dochodów akcjonariuszy przedsiębiorstwa. **Zasadniczym zadaniem celów nadrzędnych jest wytyczenie kierunków działania**, a zwiększenie dochodów akcjonariuszy nie ma nic wspólnego

z inspirowaniem jakichkolwiek działań. Osiąganie zysków to powszechnie przyjęty, standardowy cel istnienia przedsiębiorstw, które nie określiły jeszcze swych prawdziwych celów nadrzędnych – cel jedynie zastępczy i do tego niezbyt efektywny.

Mówiąc o swych osiągnięciach, ludzie zatrudnieni w naprawę wielkich, wiodących przedsiębiorstwach rzadko wspominają o dochodach lub udziałach. Rozmawiają oni przeważnie na temat znaczących postępów w poprawie jakości produkcji, o randze, jaką wytwarzane przez przedsiębiorstwo wyroby cieszą się na świecie⁶³.

Wizja przyszłości jest drugim składnikiem struktur opartych na wizjonerstwie. Wizja ta składa się z dwóch czynników: odważnego wytyczenia celów na następne 10-30 lat oraz konkretnej koncepcji ich osiągnięcia. Każdy zdaje sobie sprawę, że określenie „wizja przyszłości” brzmi paradoksalnie – z jednej strony „wizja” oznacza coś wyrażenie realnego, z drugiej zaś „przyszłość” przywodzi na myśl czas jeszcze nie spełniony, pełen nadziei, ambicji oraz marzeń.

Z badań przeprowadzonych przez Harvard Business Review wynika, że przedsiębiorstwa o charakterze wizjonerskim mają często odważnie zakrojone plany, które nazwano Wielkimi, Ambitnymi i Zuchwałymi Celami (WAIJC). Cele są silnym motorem działania każdego przedsiębiorstwa, lecz istnieje różnica pomiędzy dążeniem do celu a podjęciem ogromnego, fascynującego wyzwania, jakim może być osiągnięcie czegoś na pozór nierealnego. Prawdziwy WAIJC jasno określa kierunki działania i pracę wielu ludzi, którzy w ten sposób zaczynają tworzyć jedno wspólne dzieło. Dokładnie wiadomo, jakie warunki muszą zostać spełnione, aby cel można było uznać za osiągnięty. Nieraz zmagania pracowników starających się o jak najlepsze wyniki końcowe przypominają istne wyścigi. Wielkie, Ambitne i Zuchwałe Cele potrafią opanować serca i umysły ludzi. Są bodźcem namacalnym, ożywiającym ducha i wymagającym maksymalnej koncentracji. Cele takie są w pełni rozumiane i nie wymagają

⁶³ J. Collins i J. Porras, *Building Your Company's Vision*, na podstawie Harvard Business Review, tłumaczył M. Bańkowski, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, część I, „Manager” 1/97, dodatek do miesięcznika.

wyjaśnień. Na przykład gdy w latach 60. NASA rozpoczęła program kosmiczny uwieńczony lotem na Księżyc, wiedział o tym cały świat bez pomocy specjalistów od krasomówstwa oraz ich długich i pompacyjnych orędzi. Cel sam w sobie był tak oczywisty i poruszający wyobraźnię, że każdy go pojmował bez względu na to, jak go przedstawiano.

Większość przedsiębiorstw formułuje swoje cele w sposób mało zachęcający do działania i nie zawierający tych silnych bodźców, jakie są niezbędne w obliczu wizji przyszłości. Jakkolwiek przedsiębiorstwo może stawiać sobie za zadanie jednoczesne osiągnięcie kilku celów wizjonerskich, to jednak potrzebny jest jeden taki główny cel, wytyczający pracę na 10 do 30 lat. Taka właśnie wszechogarniająca i przyszłościowa wizja wymaga planowania w oderwaniu od obecnych warunków i bieżących działań przedsiębiorstwa. W gruncie rzeczy definicja takiego celu jest możliwa jedynie przez zespół nastawiony wizjonersko, a nie chcący jedynie ustalić strategię lub metody działania. Cel nie powinien być „pewniakiem”. Zazwyczaj szansa osiągnięcia go wynosi od 50 do 70%, lecz w firmie musi panować niezbita wiara w jego sukces.

Stworzenie silnie oddziałującej wizji przyszłościowej wymaga pewnej dozy spontanicznej wiary oraz zaangażowania. Trzeba pamiętać, że WAIiZC nie są jakimś krótkotrwałym planem, lecz planem Wielkiego Ambitnego i Zuchwałego działania. Chęć zostania najsilniejszą, najbardziej rozprzestrzenioną i świadczącą najlepsze usługi instytucją finansową na świecie (cel przyświecający „City Bank” od 1915 roku) byłaby mało realna w przypadku małej firmy regionalnej. Umasowienie samochodów (cel Henry Forda) to nie byle jakie przedsięwzięcie. Gdy „Sony”, niewielka borykająca się z problemami finansowymi firma, ogłosiła za swój cel poprawę światowej opinii o złej jakości japońskich wyrobów, brzmiało to co najmniej pompatycznie. **Naturalnie liczy się nie tylko zuchwałość, lecz także poziom zaangażowania w osiągnięcie celu.**

Planując przyszłość należy wystrzegać się spoczywania na laurach. Grozi to wtedy, gdy osiągnięty zostaje jeden z WAIiZC, a na horyzoncie nie pojawia się następny. To właśnie przydarzyło się

w NASA po udanym lądowaniu na Księżycu. Czego można było jeszcze dokonać, gdy było się już na Księżycu.

Syndrom spoczywania na laurach jest częstą przypadłością przedsiębiorstw młodych. Wizja przyszłości jest przydatna tak długo, jak długo pozostaje nieosiągniętym celem. Często słyszy się szefów firm narzekających na zanik energii oraz koncepcji twórczych w przedsiębiorstwie. Zazwyczaj takie stwierdzenie oznacza, że przedsiębiorstwo pokonało jeden cel, nie wyznaczwszy sobie następnego⁶⁴.

Ważną rolę w planowaniu i realizacji celów związanych z przyszłością przedsiębiorstwa jest tworzenie i wprowadzanie nowych systemów motywowania pracowników do osiągania lepszych efektów i większego zaangażowania w rozwój swojej firmy.

10.2. Motywowanie drogą do zwiększenia wydajności

Proces motywowania jest szczególnym elementem w całej działalności zarządczej menedżerów. Jedni pracownicy zatrudniają się w przedsiębiorstwie tylko dla zarobków, inni w celu polepszenia swej pozycji w społeczeństwie, a jeszcze dla samorealizacji i osiągania postawionych przed sobą celów.

Cały proces nowoczesnego motywowania powinien zaczynać się od znalezienia odpowiedniej osoby na odpowiednie stanowisko. Tym właśnie zajmuje się **audyt menedżerski**. W audycie menedżerskim czasami chodzi tylko o sprawdzenie potencjału kadry kierowniczej. Często jednak idzie o coś więcej – z grona co najmniej kilku kandydatów na szefa konsultanci wskazują tego jednego. Chodzi po prostu o decyzję kogo zostawić u steru, kiedy następuje przejęcie jednej spółki przez drugą i kierownicze stanowiska są dublowane. Audyt pozwala również zminimalizować niebezpieczeństwo, że zarząd bę-

⁶⁴ J. Collins i J. Porras, *Building Your Company's Vision*, na podstawie Harvard Business Review, tłumaczył M. Bańkowski, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, część II, „Manager” 2/97, dodatek do miesięcznika.

dzie wewnętrznie niespójny, skonfliktowany lub, co jest często spotykane, nieruchawy.

Nie zawsze trzeba jednak czekać na przełomowy moment w życiu firmy, by zrobić rozpoznanie menedżerskiego potencjału i dokonać ewentualnej reorganizacji. Sygnałem, że warto zainteresować się jej kierownictwem, może być choćby nadmierna rotacja pracowników i spadek ich wydajności.

Fachowo przeprowadzony audyt nie powinien nikogo przerażać, ani wywoływać konfliktów. Renomowane firmy doradcze wyjaśniają badanym sens całego przedsięwzięcia, a po wszystkich ich konsultanci znajdują czas, by każdego z osobna poinformować o dotyczących go wnioskach. Czynią to delikatnie, doradzając ewentualnie, co rozpracowany menedżer powinien u siebie zmienić, by móc realizować zadania, jakie stawia przed nim pracodawca.

Sam przegląd prawie zawsze przebiega wedle procedury tzw. **assessment center**. Organizowana jest wówczas sesja grupowa, na którą składają się wywiady z wytypowanymi osobami, przeprowadzane wedle starannie opracowanego scenariusza, gry symulacyjne, testy psychologiczne itp. Sprawdza się w ten sposób szereg ich cech, umiejętności i kompetencji ważnych przy pełnieniu funkcji kierowniczych.

Zdarza się jednak, że trzeba zastosować inne metody. Uczestnicy assessment center zazwyczaj spotykają się ze sobą. Ale czasami z różnych względów należy zachować daleko idącą poufność. Nie można np. prowokować reakcji sprzecznych z kulturą danej organizacji.

Assessment center wywołuje chęć konkurowania z innymi. Czasami organizowane są sesje, podczas których trzeba przede wszystkim sprawdzić jakąś szczególną umiejętność ich uczestników. Na przykład dowiedzieć się czy potrafią budować skuteczne strategie, przekonać do nich słuchaczy, a także czy potrafią krytycznie i konstruktywnie podejść do cudzych pomysłów.

Doradcy mogą też przeprowadzić anonimowe ankiety wśród podwładnych, współpracowników i przełożonych danej osoby, z prośbą o jej ocenę. Bohater kwestionariusza sam wskazuje tych, którzy będą

wystawiać mu opinię. Jeśli wybierze tylko takich, o których wie, że będą go chwalić, to zdyskwalifikuje się jako menedżer.

Bardzo rzadko audytorzy robią przegląd nieoficjalny i zachowują się jak prawdziwi wywiadowcy – w tajemnicy przed zainteresowanym zbierają o nim informacje. Na taki rodzaj działania można się zdecydować tylko wtedy, gdy chodzi o przeprowadzenie czegoś w rodzaju wewnątrzfirmowego konkursu, ale grozi niebezpieczeństwo, że kandydatów rywalizujących o atrakcyjną posadę ogarnie chorobliwa zazłość.

Bez względu na to jaką metodę działania wybiorą konsultanci, najpierw muszą poznać konkretne cele, które wytyczyło sobie przedsiębiorstwo, oraz zadania, jakie w związku z tym ma wypełnić menedżer. Dzięki temu są w stanie sprawdzić nie tylko jego uniwersalne cechy przywódcze i kompetencje, ale również specyficzne, niezbędne w danej sytuacji.

Audyt menedżerski ma jednak jedną poważną wadę. Jest bardzo drogi – kosztuje najmniej kilkanaście tysięcy dolarów. Małych, a nawet wielu średnich firm nie stać na jego przeprowadzenie. Pozostaje im więc wynajęcie psychologa, który zrobi wskazanym decydentom test osobowy⁶⁵. Jednak wielkie firmy stosujące audyt odnoszą sukcesy.

Wiek XX, uważany za amerykańskie stulecie, dobiega końca w warunkach wyjątkowej prosperity. Już osiem lat trwa faza ekspansji w gospodarce amerykańskiej i jej końca na razie nie widać. Tempo wzrostu jest wysokie, bezrobocie niskie, a rynek akcji notuje imponujące w skali światowej przyrosty cen.

Ten właśnie rynek przyczynił się do znacznego wzbogacenia wielu ludzi, przede wszystkim czołowych menedżerów amerykańskich korporacji. Dzięki powiązaniu ich zarobków z rynkiem akcji poprzez przyznanie bardzo szczodrych opcji na darmowe akcje własnych firm.

Nie tylko zarobki menedżerów zadziwiają, dotyczy to także wyników ekonomicznych, osiąganych przez wielkie korporacje w ciągu obecnego dziesięciolecia. Podczas gdy spętana tradycją Europa Za-

⁶⁵ A. Handler, *Karty na stół*, „Businessman Magazine” 8/99, s. 80-82.

chodnia ma trudności z zapewnieniem wzrostu gospodarczego i klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości, pogrążona w długach wewnętrznych Japonia ciągle tkwi w recesji, zaś duża część krajów rozwijających się walczy o odzyskanie stabilności rozwoju gospodarczego. Amerykańscy menedżerowie odpowiednio motywowani wlewają nowe życie w stare korporacje i powołują do istnienia dziesiątki nowych firm. Nasuwają się dość oczywiste pytania: *Czy niebotyczne zarobki szefów i niebotyczne osiągnięcia firm są ze sobą powiązane?, Czy zasada dobra płaca za dobre wyniki firmy rzeczywiście się sprawdza?, Czy chciwość dyrektorów generalnych jest dobrą rzeczą?*

Zwolennicy stosowanych dziś systemów wynagradzania czołowych menedżerów twierdzą, że wyniki osiągane przez firmy nie są dziełem przypadku. Jeżeli duże pieniądze są warunkiem najtrafniejszych decyzji, korzystnych dla firmy i jej akcjonariuszy – to w porządku. Dyrektorzy generalni, którzy podjęli to wyzwanie, swoją pracą przysparzają miliardy dolarów, zaś ci, którzy się nie sprawdzają, są eliminowani znacznie szybciej niż dawniej.

W świecie globalnej fuzji i konkurencji metody wynagradzania szefów firm nie mogły zostać dłużej tylko w kręgu zainteresowania Amerykanów. Dlatego od niedawna zagadnienie, czy najlepszym sposobem motywowania czołowych menedżerów jest oferowanie pakietów finansowych, opartych przede wszystkim o opcje na akcje, stało się przedmiotem dyskusji w kręgach biznesu na całym świecie. W Europie wiele firm rozważa włączenie elementu opcji do systemów wynagradzania kadry menedżerskiej. Czynią tak między innymi z obawy przed utratą najbardziej utalentowanych menedżerów na rzecz firm z USA. Ponadto takie korporacje europejskie jak np. „Daimler-Chrysler” i „Deutsche Bank”, muszą znaleźć sposoby usatysfakcjonowania swoich menedżerów pracujących w Europie, ale znających o wiele korzystniejsze warunki wynagradzania personelu menedżerskiego amerykańskich filii tych koncernów. Nawet w Japonii, gdzie przez wiele dziesięcioleci za najlepsze uważano dość egalitarne podejście do płac, trwający już czwarty rok spadek zysków skłonił „Sony” i inne firmy do eksperymentów z opcjami. Poziom i struktura wynagrodzeń

w USA zaczynają wywierać wpływ na praktykę w tym zakresie wielkich, światowych korporacji.

Krytycy stosowania na wielką skalę opcji wskazują, że bardzo szybki wzrost ilości akcji przydzielanych w ten sposób może stać się zarzewiem kłopotów. Największe niebezpieczeństwo polega na tym, że firmy stosujące opcje w istocie powierzają kwestię wynagrodzeń szefów rynkowi akcji. Inwestorzy kupujący dzisiaj akcje firmy płacą na rzecz wielkich podwyżek dla kierownictwa zamiast do kas emitentów. Jednak możliwość stosowania takiej polityki zależy bezpośrednio od koniunktury giełdowej – giełda musi zachowywać się jak winda poruszająca się wyłącznie w górę. Krytycy obawiają się, że system wynagradzania opcjami tworzy poziomy zarobków niemożliwe do utrzymania w przyszłości, a przy tym powoduje duże rozwodnienie akcji firmy.

Sposobem na zachowanie fortuny pomimo osłabienia notowań akcji spółki macierzystej, której opcje otrzymał szef „w lepszych czasach”, jest ponowne ustalenie ceny zakupu opcji. Metoda ta jest przedstawiana przez jej zwolenników jako sposób na utrzymanie w firmie, przeżywającej kłopoty, czołowych menedżerów. Jednak oznacza ona zerwanie związku interesów akcjonariuszy i menedżmentu spółki⁶⁶.

Przeciwnicy opcji, tacy jak doradcy z Neumann Managment Institute (NMI), uważają że programy motywacyjne to takie, które bezgotówkowo honorują wybitne osiągnięcia. Czym innym są natomiast nagrody w postaci dodatkowych wypłat, czyli premii. Dobry program będzie stosował inne bodźce niż pieniądze. W Stanach Zjednoczonych najczęściej spotykanym rozwiązaniem są podróże motywacyjne tzw. incentive travels.

Wyjazdy najbardziej wpływają na emocje uczestników. Chodzi o to, żeby taką wyprawę zapamiętać na lata, żeby o niej opowiadać sąsiadom, znajomym, krewnym. Jeżeli menedżer dostanie 5 czy 7 tysięcy zł, nie pochwali się tym przed nikim. Do opowieści z wy-

⁶⁶ J. Reingold i R. Grover, *Zarobki szefów korporacji*, „Business Week/Polska” 8/99, s. 2-7.

cieczki można wracać wielokrotnie. To główny powód, dla którego robi się takie programy. Chodzi tu o tzw. efekt *Wow!!!*

Taka forma motywowania ma nie tylko zwolenników. Zdaniem Gleisera, incentives podgrzewają oczekiwania zatrudnionych i zwiększają koszty, gdyż szybko zaczynają być odbierane jako należna część wynagrodzenia. Zabijają prawdziwą motywację. Korzyść odnosi jedynie branża turystyczna i doradcy.

Kiedy pierwszego dnia przychodzimy do pracy, nasza wewnętrzna motywacja jest olbrzymia, przecież inaczej nie zdecydowalibyśmy się na ten krok. Dostrzegamy nowe, inspirujące wyzwania. Potem z różnych przyczyn tracimy zapał. Jedną z nich jest właśnie system nagród.

Gdy dowiadujemy się, że za dobre wyniki możemy dostać ekstra nagrody, celem naszych działań przestają być efekty pracy, a zaczynamy robić wszystko dla uzyskania bonusów. Nasze początkowe zaangażowanie zmienia się w apatię, którą mogą symulować jedynie coraz silniejsze bodźce w postaci nagród.

Jeśli ktoś przychodzi do pracy z wewnętrzną potrzebą dawania z siebie wszystkiego, a w zamian za to dostaje nagrodę, to przestaje angażować się z własnej potrzeby, traci osobistą motywację. Powoduje to coś w rodzaju wewnętrznego wypowiedzenia. Pracownik siedzi co prawda w biurze czy stoi przy warsztacie, ale myślami jest na spotkaniu z kolegami, na działce, którą uprawia w weekend czy na rybach. Traci on i firma.

Tak problem motywowania do pracy postrzega H. Glaser, niezależny trener i konsultant z Hamburga, uważając, że nagrody są czynnikiem demotywującym w procesie zarządzania⁶⁷.

C. Moller założyciel firmy szkoleniowo-doradczej TMI dostrzega również inny problem związany z prawidłowym motywowaniem do działania. Chodzi ogólnie rzecz biorąc o dostrzeżenie wysiłków pracownika działającego w naszej firmie.

⁶⁷ P. Berłowski, *Nudny piknik z gorylem – co motywuje pracowników*, „Businessman Magazine” 8/99, s.65.

Na lotniskach strajkują najczęściej ludzie zatrudnieni przy transporcie bagażu. Dlaczego? Bo ich się nie dostrzega. Jeśli dobrze wykonują pracę, nie słyszą słowa uznania. Jeśli trochę gorzej – również nie zostanie to zauważone. Jedynym sposobem zwrócenia na siebie uwagi może więc być strajk, zniszczenie bagażu lub wysłanie go w inne miejsce.

Menedżerowie nie potrafią utrzymywać z zatrudnionymi szczerych relacji, a tylko taka podtrzymuje wewnętrzną motywację⁶⁸.

Tworząc programy incentive, musimy się liczyć z tym, że wyścig po nagrody wygrają właśnie ci, którzy i tak nie potrzebują żadnej dodatkowej zachęty, natomiast dla pozostałych 80% jest to wyjątkowo zachęcający czynnik.

Zdaniem H. Frańczak z NMI, demobilizujący jest brak premii, ale nie nagrody. Człowiek bardzo szybko przyzwyczaja się do dodatkowych pieniędzy, które tracą swój walor motywujący i stają się częścią płacy. Natomiast do incentives trudno przywyknąć. Pracownik będzie ich oczekiwał, ale to jest gra, ktoś wygra w tym roku, kto inny w następnym. Nagroda może, ale wcale nie musi przypaść nam w udziale⁶⁹.

Pogoń za nagrodą jest urozmaicona, a z reguły wygrywają najsprytniejsi, nie zawsze z korzyścią dla firmy.

Należy więc się zastanowić, czy istnieje jakiś złoty środek. Sposób, który wykorzystałby wszystkie dobre cechy poszczególnych metod motywowania, unikając jednocześnie ich wad.

Polscy menedżerowie odpowiedzialni w firmach za zarządzanie zasobami ludzkimi nie odrzucają nagród. Na motywację wpływają przede wszystkim takie czynniki jak:

- precyzyjne sformułowane zadania,
- dobra komunikacja, zwłaszcza z bezpośrednim przełożonym,
- informacja zwrotna jaką pracownik otrzymuje od szefa na temat jakości pracy.

⁶⁸ Tamże.

⁶⁹ Tamże.

Jednak oprócz tego można sięgnąć po różne, jak to się potocznie nazywa motywatory. Nie są one w stanie pobudzić na stałe zaangażowania, wiążą się raczej z krótkotrwałymi projektami. Są jak święto czy karnawał wśród mniej efektywnych narzędzi służących pobudzaniu pracowników do większego wysiłku. Wymagają ponadto wiedzy, co dla zatrudnionych jest w danej chwili atrakcyjne, bo każdy ma swój indywidualny system wartości, który w dodatku ciągle się zmienia.

Można zrezygnować z systemów premiowania, ale nie motywowania. Poprzez nagrody firma informuje zatrudnionych o swoim systemie wartości i kulturze organizacyjnej, podpowiada też jakie umiejętności, cechy czy elementy wiedzy są cenione.

Nawet przeciwnicy motywowania poprzez systemy nagród nie odzegnują się od ekstra bonusów za dodatkową pracę, wysiłek czy pomysł.

Co zatem mogłoby zastąpić systemy motywacyjne, skoro wnoszą tyle zła? Wszyscy są zgodni co do tego, że **najważniejsze jest kierowanie.**

Kierowanie polegające na:

- stawianiu przed współpracownikami celów;
- wymaganiu realizacji tego, do czego się zobowiązali;
- kontrolowaniu, które polega na zauważeniu efektów ich pracy;
- wprowadzaniu korekt;
- konfrontowaniu w jasny i otwarty sposób zamierzeń i ich realizacji;
- coachingu.

To ostatnie zakłada, iż kierownik nie pozostawia ludzi samych z ich problemami, ale inspiruje, interesuje się tym, co robią.

Ważną rolę odgrywają tutaj obowiązki przełożonych wobec podopiecznych (unika się już określenia podwładni), które polegają na budowaniu klimatu współpracy, pomaganiu w rozpoznawaniu wartości i celów pracy, tworzeniu możliwości decydowania, co i jak robić. **Podstawowym zadaniem przełożonego jest służyć pomocą podopiecznym, bowiem poczucie sukcesu najsilniej motywuje do dobrej pracy**⁷⁰.

⁷⁰ Tamże, s. 67.

Przedstawione powyżej różne teorie motywowania są z reguły korygowane przez rzeczywistość. Nie został jeszcze opracowany złoty środek, który problem motywowania rozwiązałby w sposób najefektywniejszy. Wiele dziś zależy od menedżerów i aktualnej sytuacji, w której znajduje się organizacja przez nich reprezentowana. **Ale przede wszystkim wszystko zależy od uczciwości przełożonych i podopiecznych.**

Uczciwość ta będzie procentować zawsze, podczas dobrych dni firmy jak i w czasie zagrożenia i kryzysu.

10.3. Kryzys nie znaczy klęska

Zdarzenia, które spędzają kierownikom sen z powiek, to codzienność. Na dodatek, mają one tę niekorzystną cechę, że szybko wydostają się na zewnątrz przedsiębiorstwa i wzbudzają duże poruszenie. Dziś walką z sytuacjami kryzysowymi zajmuje się wielu menedżerów pracujących na wszystkich szczeblach firmowej hierarchii. Zdaniem specjalistów, **sprawne zarządzanie polega między innymi na zrozumieniu, że kryzys może przydarzyć się każdemu i w najmniej spodziewanej chwili.** Jednak profesjonalny kierownik powinien być do takiej sytuacji zawsze przygotowany.

Koncepcja zarządzania, będąca reakcją na wpływy otoczenia zewnętrznego na sytuację przedsiębiorstw, najwcześniej rozwinęły się w Stanach Zjednoczonych. Odnoszą się one do sposobu działania i oddziaływania na opinię klientów oraz udziałowców firmy w sytuacji katastrofy lub skandalu z udziałem klienta – przedsiębiorstwa. Do najbardziej znanych należą strategie opracowane np. po pojawieniu się na rynku szkodliwego produktu, po katastrofach przemysłowych lub transportowych, groźnych dla środowiska. Kiedy informacja na temat firmy stanowi wiadomość dnia w mediach – „Coca Cola”⁷¹, czy

⁷¹ M. Biegłuk, *Grzybobranie w Coca-Coli*, „Businessman Magazine” 8/99, s. 94-95.

„Daewoo”⁷² - to najwyższy czas przygotować dla tej organizacji strategię **crisis management**.

Pierwszym zadaniem tej strategii jest oddziaływanie na obserwatorów zewnętrznych w obliczu niekorzystnego dla firmy zdarzenia. Właśnie w mediach specjaliści od crisis management skupiają największą uwagę. Siłę prasy wykorzystuje się do obniżania i neutralizowania skutków zdarzenia. Ten rodzaj strategii jest podstawą obcowania z prasą w chwili kryzysu.

Dobrze jest gdy dawka niepoehlebnych informacji o sytuacji w naszej firmie pojawi się w mediach w ciągu jednego lub dwóch dni. Aby tak się stało, trzeba przekazać wszystkie informacje i ujawnić wszystkie dane od razu. Należy przekonać dziennikarzy, że zebrany przez nich materiał jest kompletny i nic ważnego w najbliższym czasie nie nastąpi.

Jeżeli jest to możliwe, należy od razu przyznać się do błędów. W obliczu opinii publicznej, gdy zatajona informacja lub kłamstwo wyjdą na jaw, zmienienie stanowiska i prostowanie jest bardzo niebezpieczne. Następną zasadą – kiedy zainteresowanie mediów skierowane jest na przedstawicieli firmy, na jej rzecznika prasowego, trzeba być świadomym, że cokolwiek się powie, może być następnie wykorzystane i opublikowane przez prasę. Mimo różnych kuszących propozycji lepiej nie udzielać wybranym dziennikarzom informacji *off the record*. Należy także zachować dużą ostrożność podczas udostępniania materiałów objętych embargiem. Nie wolno faworyzować niektórych dziennikarzy. Niezależnie od rangi wiadomości, musi ona dotrzeć do wszystkich w tym samym czasie.

W chwili kryzysu nie do przyjęcia są żartobliwe wypowiedzi i ironiczne komentarze. Co więcej, niekontrolowane, luźne uwagi używane w celu złagodzenia napięcia mogą być następnie opublikowane bez zachowania kontekstu, co sprawi wrażenie, że firma nie przejmuje się zbytnio zaistniałą sytuacją.

⁷² A. Mac, *Daewoo wymieniło 500 z 8,5 tys. wadliwych Lanosów*, „Rzeczpospolita” z dnia 20.08.1999, s. B2.

Osoba odpowiedzialna w chwili kryzysowej za kontakty firmy z mediami musi być dostępna 24 godziny na dobę. Do czasu, aż afera w prasie wygaśnie. W takich chwilach trzeba dostosować się do rytmu życia i potrzeb dziennikarzy, nie odwrotnie.

W celu ratowania własnej – z punktu widzenia firmy – **kondycji, trzeba się nauczyć, że ataków, insynuacji i zarzutów zamieszczanych przez media nie można brać personalnie.** Społeczny obowiązek prasy przejawia się tym, że musi ona opisywać, demaskować i komentować zdarzenia. Będzie się to odbywać z naszą pomocą lub bez. Jedno jest pewne – wysiłek włożony w kooperacje z mediami w czasie kryzysu zazwyczaj pomaga firmie, a już na pewno nie szkodzi.

Zarządzania w sytuacji kryzysowej nie można oceniać po liczbie pozytywnych i niepozytywnych artykułów. Opracowany plan działania zazwyczaj zdaje egzamin w jednej sytuacji, natomiast za drugim razem jest bezużyteczny⁷³.

Jaki więc musi być plan działania, aby mógł ochronić naszą firmę w czasie zaistniałego kryzysu?

Na początku najlepiej stworzyć program, który zostanie użyty do szkolenia i sprawdzania umiejętności powołanego w firmie sztabu kryzysowego. Zespół ten będzie odpowiedzialny za wprowadzenie w życie działań naprawczych. Powinni się w nim znaleźć przedstawiciele z działów operacyjnych, public relations, bezpieczeństwa, środowiska oraz human resources. Zawsze powinien być wyłoniony zdecydowany przywódca, ktoś kto będzie w stałym kontakcie z zarządem lub dyrektorem przedsiębiorstwa i będzie podejmował decyzje.

Na treningu medialnym członkowie zespołu powinni znaleźć się w hipotetycznej sytuacji kryzysowej, sprawdzić swoje predyspozycje przed kamerą, zostać zasypani gradem pytań przez dziennikarzy. Z tego grona można wybrać osobę, która najlepiej radziła sobie z prasą i mianować ją „rzecznikiem kryzysowym”.

Przygotowanie strategii kryzysowej można powierzyć zewnętrznej firmie. Musimy pamiętać jednak, że stworzy ona tylko podwaliny,

⁷³ S. Bartosik, *Crisis Management – jak oddziaływać na otoczenie zewnętrzne?*, „Manager” 12/97, s. 22-23.

które my i nasi ludzie, korzystając ze swego doświadczenia i znajomości przedsiębiorstwa i branży, będziemy musieli uzupełnić.

Media to nie jedyna grupa, której poświęcić trzeba szczególną uwagę w planie kryzysowym. **Strategia crisis management powinna zidentyfikować inne środowiska zainteresowane sytuacją w naszej firmie. Zazwyczaj są to udziałowcy firmy, klienci, przywódcy grup społecznych, partnerzy finansowi, posiadacze akcji, agendy rządowe, sprzedawcy, dostawcy, konkurenci, pracownicy, związki zawodowe oraz kręgi zamieszkujące w otoczeniu przedsiębiorstwa.**

Społeczności związane z firmą poprzez wspólną lokalizację oraz klienci to, obok mediów, jedna z najpoważniejszych grup uwzględnianych w scenariuszach crisis management. Każda firma powinna dokładnie zidentyfikować, kim są jej sąsiedzi. Szczególna uwaga należy się tej grupie wówczas, gdy do czynienia mamy z katastrofą, która wydarzyła się w fabryce, kiedy doszło do skażenia środowiska i trujące substancje przedostały się do powietrza lub wody. Dzięki odpowiedniemu, pomocnemu i przyjaznemu podejściu do społeczności lokalnej w obliczu nieszczęścia możemy uchronić naszą firmę przed zamknięciem.

Kolejną wspominaną grupą są klienci i potencjalni nabywcy naszych towarów. Tak naprawdę, jest to główna grupa docelowa, określana mianem opinii publicznej, do której apelujemy poprzez media. Nasza **strategia względem prasy to nic innego, jak próba osiągnięcia pozytywnego wizerunku w oczach klientów. W chwili kryzysu, są oni szczególnie zainteresowani firmą, której produkty kupują. Gra toczy się o to, by takich klientów nie stracić. Należy udowodnić, że zaufanie, którym darzy się przedsiębiorstwo oraz towary, jest uzasadnione, a niebezpieczna sytuacja, która zaistniała, to tylko wypadek.**

Strategia kryzysowa powinna ściśle precyzować, za pomocą jakich środków przekazu odbywać się będą kontakty z poszczególnymi grupami. Należy sprecyzować, kto jest odpowiedzialny za obsługę poszczególnych kanałów. Dobrze wiedzieć, który z nich jest w danej sytuacji najważniejszy, jaka jest kolejność przekazywania informacji. Rzecz banalna ale istotna, to czy mamy wystarczające środki i urzą-

dzenia, które pomogą w powyższych działaniach. **W natłoku zdarzeń nie można zapominać, że komunikacja z grupami docelowymi to proces dwustronny.**

Najważniejsze by plan kryzysowy był przygotowany wcześniej, gdy nic nie wskazuje na wystąpienie kryzysu. Wcześniejsze przygotowanie się na sytuację kryzysową stanowi szansę obrony przed ewentualnymi skutkami tego kryzysu. Obrona przed tymi skutkami jest możliwa tylko wtedy, gdy jest się na to przygotowanym oraz gdy postępuje się jak dobrze do tego przygotowany.

Oprócz dobrej strategii na wypadek kryzysu ważna jest również prewencja, stały kontakt z otoczeniem stwarza szansę wczesnego ostrzegania.

Kiedy kryzysowa sytuacja zostanie zażegnana, następuje czas oceny i analizy zastosowanych w całej akcji środków. Które działania były najbardziej efektywne, które informacje najbardziej podobały się prasie i zaowocowały najbardziej pochlebnymi artykułami. Należy ocenić, jak ucierpiał wizerunek firmy, jak zmieniła się sprzedaż. Wniośki trzeba następnie wcielić w życie i udoskonalić plan kryzysowy. Tak naprawdę, nie będzie on nigdy gotowy, będzie żył i rozwijał się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, będzie wymagał ciągłych aktualizacji i modyfikacji.

Dobry plan crisis management powinien uwzględniać, że w chwili wystąpienia niebezpiecznej sytuacji większość osób, które powinny znaleźć się w sztabie kryzysowym, będzie akurat na wakacjach lub w podróży służbowej, osoba wyznaczona do kontaktów z mediami od razu załamie się nerwowo, nikt nie będzie w stanie znaleźć planu, lub co gorsze, nikt nie będzie wiedział, czy taki plan w firmie w ogóle istnieje.

Kryzys to wyzwanie dla firmy. Uruchamia się wówczas działania naprawcze wewnątrz przedsiębiorstwa, ustanawia strategię przekazywania informacji i oddziaływania na zainteresowane środowiska. W procesie pomocne są osoby lub zewnętrzne firmy związane z public relations. Należy jednak pamiętać, że decyzje, tak czy owak, powinny być podejmowane przez kierownictwo. To ono powinno trzymać „sytuację w garści”, nadzorować proces

i współdziałać tak, by przedsiębiorstwo nie straciło swego, przez lata budowanego, wizerunku. To management powinien dbać, aby strategia kryzysowa była zawsze przygotowana⁷⁴.

Podsumowując zagadnienie związane z sytuacjami kryzysowymi musimy pamiętać, że z każdej sytuacji istnieje jakieś wyjście. Do menedżerów należy odnalezienie właściwej drogi, sposobów działania oraz systemów kierowania, tak aby wizerunek firmy i dobro jej pracowników nie uległy zachwianiu na rynkach, na których działają.

⁷⁴ Tamże, s. 24.

ZAKOŃCZENIE

Wkraczając w XXI wiek przedsiębiorstwa będą zmuszone coraz bardziej polegać na umiejętnościach oraz zdolnościach twórczych swych pracowników. Dlaczego jednak ludzie mają dawać z siebie wszystko? Peter Drucker powiedział kiedyś, że najlepsi i najbardziej oddani ludzie to zazwyczaj ochotnicy, gdyż praca daje im szansę dokonania zmian we własnym życiu. Skuteczni menedżerowie zaś, najpierw zajmują się tym, co pierwsze w hierarchii wartości, i nie zajmują się więcej niż jedną rzeczą na raz⁷⁵.

W naszym coraz mniej zasiedziałym z łatwością przemieszczającym się społeczeństwie, w obliczu pełnego cynizmu nastawienia do idei lojalności w stosunku do pracodawcy oraz rozpowszechniającym się w życiu gospodarczym umiłowaniu dla efekciarstwa, przedsiębiorstwa bardziej niż kiedykolwiek zmuszone będą zdawać sobie sprawę z własnych nadrzędnych celów. Tylko w ten sposób będą mogły nadać sens własnym działaniom, tym samym przyciągając w swe szeregi pełnych motywacji oraz wybitnie zdolnych ludzi.

Osiągając swoje cele przedsiębiorstwa (organizacje) wizjonerskie składają się w jednym procencie z wizji, a w dziewięćdziesięciu dziewięciu z dobrej organizacji działania.

Aby odnieść dziś sukces, w jakiejkolwiek dziedzinie działalności, konieczne jest właściwe zrozumienie procesu zarządzania. Zarządzania na wszystkich szczeblach hierarchii organizacji.

Nie sztuką jest osiągnąć mistrzostwo w jakiejś dziedzinie, sztuką jest to mistrzostwo utrzymać i rozwijać się w kierunku osiągnięcia większej perfekcji. Droga do tego sukcesu zawsze będzie człowiek. Dlatego kierownicy, menedżerowie, czy to w zakładach produkcyjnych, czy w administracji rządowej, szkolnictwie, służbie zdrowia, czy wojsku, powinni wiedzieć, że podopieczny ma jedno podstawowe prawo (łamiąc je, prędzej, czy później doprowa-

⁷⁵ P. Drucker, Menedżer ..., op. cit., s. 115.

dzimy do upadku naszej firmy), **ma prawo być mądrze kierowanym. Jest to najważniejsze prawo na drodze do sukcesu.**

Opracowanie nie wyczerpuje całej złożonej tematyki współczesnego zarządzania. Przybliża jednak teoretyczne zagadnienia związane przede wszystkim z rolą zarządzania w procesach decyzyjnych i kierowania operacjami, co było jej podstawowym celem. Stąd wynika, że zarządzanie jest kluczem do współczesnego osiągnięcia sukcesu.

SPIS TABEL

1. Dwa podejścia strategiczne.....	16
2. Procentowy udział kierowników w szkoleniach w ciągu minionych dwóch lat	49
3. Wskaźnik procentowy najważniejszych celów związanych z firmą według polskich menedżerów	51
4. Zasady rywalizacji rynkowej według polskich menedżerów, liczba wskazań w %.....	52
5. Zagrożenie konkurencyjnością zagranicznych firm według oceny polskich menedżerów, w %.....	53
6. Ocena charakteru korzyści przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, według polskich menedżerów, w %	53
7. Rola przywódcy w okresie adaptacji	64
8. Wartości nadrzędne jako zasadnicza doktryna przedsiębiorstwa.....	106
9. Nadrzędne cele stanowiące rację bytu przedsiębiorstwa.....	107

SPIS SCHEMATÓW

1. Zasada dwóch trzecich podstawowych technik komunikacji.....	30
2. Model badawczy polskich kierowników połowy lat dziewięćdziesiątych	45
3. Porównanie czynników wpływających na sukces kierowniczy w latach osiemdziesiątych i obecnie, według badanych menedżerów.....	46
4. Rola potrzeb współczesnego menedżera w ujęciu %.....	48
5. Proces zarządzania strategicznego	82
6. Proces planowania strategicznego biznesu	95

BIBLIOGRAFIA

1. Azembski R., *Straty detaliczne*, „Businessman Magazine” 8/99.
2. Bańkowski M., *Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju*, część I, „Manager” 12/97, na podstawie „Harvard Business Review”.
3. Bańkowski M., *Nowa jakość podstawą strategii szybkiego rozwoju*, część II, „Manager” 1/98, na podstawie „Harvard Business Review”.
4. Bańkowski M., *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, „Manager” 1/97.
5. Bańkowski M., *Szef firmy jak trener drużyny*, „Manager” 3/97.
6. Bańkowski M., *Zarządzanie i ludzie*, „Manager” 9/97.
7. Bartosik S., *Crisis Management – jak oddziaływać na otoczenie zewnętrzne?*, „Manager” 12/97.
8. Berłowski P., *Nudny piknik z gorylem – co motywuje pracowników*, „Businessman Magazine” 8/99.
9. Biegluk M., *Grzybobranie w Coca-Coli*, „Businessman Magazine” 8/99.
10. Ciupa S., *Kontrakty menedżerskie*, „Manager” 2/97.
11. Ciupa S., *Podstawy gospodarcze powstania i rozwoju kontraktów menedżerskich*, „Manager” 12/97, Dodatek specjalny.
12. Collins J. i Porras J., *Building Your Company's Vision*, na podstawie „Harvard Business Review”, tłumaczył M. Bańkowski, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, część I, „Manager” 1/97, dodatek do miesięcznika.
13. Collins J. i Porras J., *Building Your Company's Vision*, na podstawie „Harvard Business Review”, tłumaczył M. Bańkowski, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, część II, „Manager” 2/97, dodatek do miesięcznika.
14. Drucker P., *Menadżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.
15. *Encyklopedia Powszechna PWN*, tom IV, Warszawa 1976.
16. Gabara W., *Zarządzanie. Ewolucja teorii zarządzania*, *Encyklopedia Biznesu*, tom II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
17. Gay S., *Nowy globalny lider i konkurent*, „Rzeczpospolita” z dnia 21.08.1999.
18. Gurfinkel N., *Transakcja za 7,5 miliarda USD*, „Rzeczpospolita” z dnia 07.08.1999.
19. Handler A., *Karty na stół*, „Businessman Magazine” 8/99.
20. Heifetz R. i Laurie D., *The Work of Leadership*, na podstawie „Harvard Business Review”, tłumaczył M. Bańkowski, *Jak być przywódcą*, „Manager” 5/97.
21. Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B., *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych*, Konferencja naukowa – raport o zarządzaniu, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania oraz „Rzeczpospolita”, Warszawa 1996.
22. Kisielnicki J., *Zarządzanie w biznesie*, *Encyklopedia Biznesu*, tom II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
23. Kortlan D., *Zarządzanie personelem, czy zasobami ludzkimi?*, „Manager” 1/98.

24. Kotler P., *Marketing*, Geberthner i Ska, Warszawa 1994.
25. Larner M., *Człowiek, który uratował Ferrari*, „Business Week/Polska” 7-8/99.
26. Mac A., *Daewoo wymieniło 500 z 8,5 tys. wadliwych Lanosów*, „Rzeczpospolita” z dnia 20.08.1999.
27. Mo A., *Shell kupuje stacje Texaco*, „Rzeczpospolita” z dnia 27.08.1999.
28. Naughton K., *Nowy szofer luksusowych samochodów Forda*, „Business Week/Polska” 7-8/99.
29. Opolski K. i Komaradzka A., *Jak wprowadzać i zarządzać zmianami w organizacji?*, „Manager” 4/97.
30. Pasieczny L. (praca zbiorowa pod red.), *Tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, Prywatna Wyższa Szkoła Businessu i Administracji, Warszawa 1996.
31. Podgórski R., *Jak zbudować system?*, „Manager” 11/97.
32. Porter M., *What is Strategy?*, Na podstawie „Harvard Business Review”, tłumaczył M. Bańkowski, *Strategia, co to takiego?*, część I, „Manager” 10/97.
33. Porter M., *What is Strategy?*, Na podstawie „Harvard Business Review”, tłumaczył M. Bańkowski, *Strategia, co to takiego?*, część II, „Manager” 11/97.
34. Puchała E., *Menedżerowie wobec konkurencji*, „Manager” 1/98.
35. Puchała E., *Portret polskiego menedżera dekady lat dziewięćdziesiątych*, „Manager” 4/97.
36. Reingold J. i Grover R., *Zarobki szefów korporacji*, „Business Week/Polska” 8/99.
37. Ries A. i Trout J., *22 niezmiennie prawa marketingu, Marketing bez tajemnic*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
38. Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
39. Stoner S. i Wankel Ch., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1992.
40. Szczepanik R., *Szef komunikatywny. Naucz się mówić i słuchać*, „Businessman Magazine” 8/99.
41. Szczepankiewicz J., *Jak wygrać biznesową bitwę*, „Manager” 1/98.
42. Szkołut A., *Odpowiedź brzmi: tak, ale jakie było pytanie?*, „Manager” 12/97.
43. Tuderowicz B., *Doktryna elastycznego reagowania*, „Manager” 4/97.
44. Wasilewski L., *Zarządzanie jakością. Encyklopedia Biznesu*, tom II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
45. Zbucki D., *Furtka do ludzkich przekonań*, „Manager” 3/97.

