

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

141

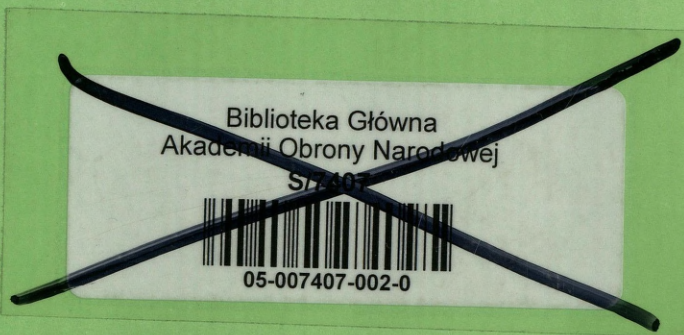


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

GENEZA I EWOLUCJA
WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

„GENZA”



WARSZAWA

74736



141

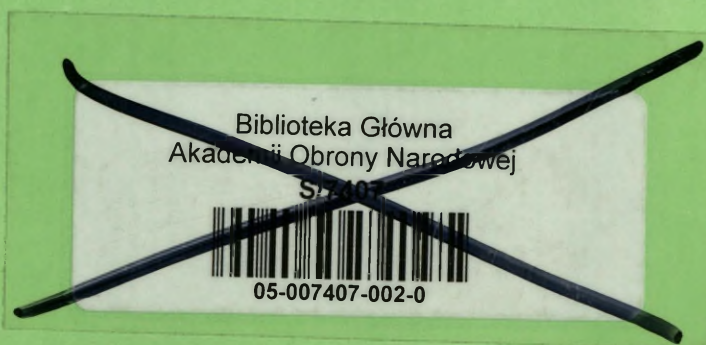


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

GENEZA I EWOLUCJA
WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

„GENZA”



WARSZAWA

74736

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA



**GENEZA I EWOLUCJA WSPÓŁCZESNEGO
ZARZĄDZANIA**

„GENZA”

Praca naukowa
prof. dr. hab. Waldemara KACZMARKA
w ramach zadania
„KIERUNKI EWOLUCJI SZTUKI WOJENNEJ W ŚWIETLE ZAŁOŻEŃ
WSPÓŁCZESNEJ TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA”



Warszawa 2008

Recenzent:

płk dr hab. Jarosław WOŁEJSZO

Spis treści

Wstęp	3
1. Założenia metodologiczne	8
1.1. Przedmiot badań i ich cel.....	8
1.2. Hipoteza robocza.....	9
1.3. Przebieg procesu badań i stosowane metody	11
2. Organizacja jako podmiot zarządzania	14
2.1. Organizacja – podstawowe założenia	14
2.2. Funkcje zarządzania	24
3. Ewolucja organizacji i zarządzania – kontekst historyczny	71
3.1. Geneza	71
3.2. Klasyczne koncepcje zarządzania	74
3.3. Nurt psycho-społeczny (behawioralny).....	93
3.4. Nurt systemowy	102
Zakończenie	108
Bibliografia	110

Początek XXI wieku stawia przed społeczeństwem szereg nowych wyzwań. Odnoszą się one do szeregu różnorodnych dziedzin, pośród których można wymienić problemy związane z podniesieniem na wyższy poziom bezpieczeństwa światowego, ograniczenia zmian klimatycznych, czy też zmniejszenia dysproporcji pomiędzy „bogatą północą”, a „biednym południem”. Wszystkie one, w mniejszym lub większym stopniu związane są z rozwojem szeroko rozumianego zarządzania, które przewija się przez wszelkie dziedziny życia społecznego.

Ubiegły wiek był okresem gwałtownego rozwoju wszystkich nauk, również zarządzania. Pojawiło się w nim pojęcie naukowego zarządzania, a okres od zakończenia drugiej wojny światowej zaowocował wręcz burzliwym jego rozwojem. Odchodzono od podejścia klasycznego, którego podstawy sformułowano na początku ubiegłego stulecia, na rzecz rozwiązań nowoczesnych, co ważne - bardziej powiązanych z praktyką. Generalnie rzecz ujmując ewolucja zarządzania dotyczyła w podobnym stopniu teorii zarządzania, postrzeganej przez pryzmat ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych jego kontekstów, jak również praktyki, postrzeganej przez pryzmat metodologii rozwiązywania problemów zarządzania organizacją.

Charakter niniejszej pracy sprawia, że poruszone zostaną w niej głównie kwestie teorii organizacji i zarządzania, postrzegane w kontekście teorii naukowych. Współcześnie, w naukach o zarządzaniu, można wyróżnić dwa podejścia do teorii wiedzy naukowej. Na przykład Łukasz Sułkowski wyróżnia podejście fundamentalistyczne oraz niefundamentalistyczne¹.

Założenia epistemologii fundamentalistycznej wskazują, że przedmiot i podmiot poznania są niezależne i powinny być dokładnie określone. Stąd można uznać, że przedmiotem nauk o zarządzaniu jest organizacja i procesy w niej zachodzące, które nie podlegają wartościowaniu. Racjonalność i prawda posiadają klasyczne rozumienie. Polega to na znalezieniu wiedzy ponadczasowej, jest swego rodzaju ideałem obiektywnego poznania. Natomiast epistemologia niefundamentalistyczna dopuszcza wieloznaczność terminów, zmienność przedmiotu

¹ Sułkowski Ł., Epistemologia w naukach o zarządzaniu, Warszawa 2005, s. 19

i podmiotu badań oraz podlega wartościowaniu. Jest w niej zatem duże pole do interpretowania. Przedmiot nauk o zarządzaniu ma płynne i zmienne granice. Opiera się na praktyce i subiektywnych wrażeniach i odczuciach².

Warto w tym miejscu zauważyć, że szeroko rozumiane zarządzanie wraz ze zmieniającymi się jego nurtami (szkołami, koncepcjami), postrzeganymi w kontekście jego ewolucji czerpało z wielu różnych nauk. W koncepcji klasycznej były to głównie nauki inżynierskie, postrzegane jako obiektywne i rzeczowe. Kolejna szkoła, zwana behawioralną czerpała szeroko z nauk humanistycznych, nastawiając się na procesy społeczne, zachodzące w organizacji. Wpływ na naukę o zarządzaniu miały również nauki ekonomiczne i matematyczne, gdzie przejęte z ekonomii spojrzenie dedukcyjne połączone zostało z wykorzystaniem metod statystycznych. Rozwój zarządzania w oparciu o nauki przyrodnicze łączy się z powstaniem szkoły systemowej, która eksponowała jedność i uniwersalność nauki. Wykorzystanie potencjału innych nauk może wiele wnieść do nauk o zarządzaniu, ale wiąże się też z zagrożeniem wchłonięcia jej przez inne dyscypliny. Obecnie zarządzania stoi przed dużym wyzwaniem, jakim jest rozczłonkowanie i specjalizacja podstawowych pojęć, co wiąże się z pojawianiem się subdyscyplin zarządzania. Brak rozgraniczenia pomiędzy dyscyplinami prowadzi do zamieszania i dezintegracji nauk o zarządzaniu.

Obserwując otaczającą nas rzeczywistość możemy skonstatować, że wszystkie nauki coraz bardziej się rozwarstwiają. Tworzy się wiele specjalizacji, które mają własne zamknięte definicje, co może utrudniać wymianę idei. Problem ten dotyczy również zarządzania, w którego obszarze zainteresowań można obecnie wyróżnić kilkanaście subdyscyplin, które w mniejszym bądź większym stopniu wiążą się z naukami stanowiącymi źródło inspiracji zarządzania.³ Należą do nich między innymi:

- zarządzanie zasobami ludzkimi, które zajmuje się problemami związanymi z funkcjonowaniem szeroko rozumianego potencjału społecznego organizacji;
- zarządzanie kompetencjami, postrzeganym jako suma wiedzy, umiejętności oraz sposobów zachowania, niezbędnych do spełniania ról organizacyjnych;
- zarządzanie projektami, skupiających się na zapewnieniu efektywnego przebiegu składowych cyklu życia projektu;
- zarządzanie jakością, postrzeganych w kontekście uzyskania przewagi

² Tamże, s. 19

³ Tamże, s. 35

konkurencyjnej w sytuacji, gdy wiele organizacji proponuje podobne w swej istocie towary i usługi;

- zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, które koncentrująca się na rekrutacji i selekcji pracowników oraz przebiegiem ich kariery zawodowej;
- zarządzanie w sieciach, które dotyczy w wielu przypadkach organizacji wirtualnych i wiąże się ze zdolnością do syntezy rozproszonego materiału informacyjnego;
- zarządzanie zmianą, które skupia się na procesach mających na celu wprowadzeniu usprawnień organizacyjnych;
- zarządzanie wielokulturowe, skoncentrowane na zachowaniach organizacyjnych przebiegających w układach międzynarodowych, na interakcji ludzi pochodzących z różnych kultur;
- zarządzanie strategiczne, którego proces nastawiony jest na formułowanie i wdrażanie strategii, sprzyjających osiągnięciu wyższego stopnia zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.⁴

Spośród wielu subdyscyplin zarządzania wymienionych zostało tylko kilka, przede wszystkim w celu zasygnalizowania i zilustrowania problemu. Można w tej sytuacji zgodzić się z poglądami, że otwarte podejście do tworzenia różnych idei i koncepcji wzbogaca wiedzę o organizacji. Stąd rozmyte granice nauk zarządzania są źródłem nowych, twórczych podejść.⁵

Można w tym miejscu zaryzykować stwierdzenie, że podstawowym determinantem ewolucji współczesnego zarządzania były i są wcześniejsze nurty, szkoły i koncepcje. Stąd ich dogłębna analiza jest nieodzowna w sytuacji, w której dążymy do sformułowania wniosków dotyczących ewentualnych kierunków ewolucji w przyszłości. Idąc tropem myśli Petera Druckera możemy zatem zauważyć, że zarządzanie pozostanie podstawową i dominującą instytucją być może tak długo, jak długo trwać będzie zachodnia cywilizacja. Zarządzanie bowiem nie tylko ugruntowane jest w samej naturze nowoczesnej gospodarki przemysłowej i w potrzebach nowoczesnego przedsiębiorstwa, któremu system przemysłowy musi powierzać swe produktywne zasoby - zarówno ludzkie, jak i materialne. Wyraża wiarę w możliwość kontrolowania środków egzystencji ludzkiej poprzez

⁴ Pisze na ten temat wielu autorów. Por.: Koźmiński A.K., Piotrowski W. [red. nauk.], Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2006; Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000.

⁵ Sułkowski Ł., Epistemologia ..., wyd. cyt., s. 37.

systematyczne organizowanie zasobów ekonomicznych. Wyraża wiarę w możliwość nadania zmianom ekonomicznym roli najpotężniejszej maszyny w dziele poprawy ludzkiego bytu i sprawiedliwości społecznej.⁶

Prezentowane treści dość wyraźnie wskazują, że zmieniające się dynamicznie otoczenie i warunki funkcjonowania organizacji stawiają nowe, wysokie wymagania przed współczesnym zarządzaniem. Obejmują one nie tylko wprowadzenie zmian organizacyjno-strukturalnych w organizacjach, ale przede wszystkim nowe spojrzenie na organizację jako taką, na ludzi w niej funkcjonujących oraz na warunki, w których organizacja funkcjonuje. Należy jednak zauważyć, że to nowe spojrzenie powinno uwzględniać dotychczasowy dorobek poszczególnych nurtów i szkół zarządzania.

Powyższe rozważania jednoznacznie wskazują na cel niniejszej pracy. Jest nim zaprezentowanie wyników badań nad kierunkami ewolucji naukowego zarządzania, zapoczątkowanego w pierwszych latach ubiegłego stulecia. Uznano bowiem, że wymieniona ewolucja, a szczególnie pewne trendy, które obserwowano na przestrzeni prawie stu lat mogą ułatwić spojrzenie w przyszłość i wypracowanie perspektywicznych założeń zarządzania.

Przyjęty cel pracy zdeterminował jej strukturę. Pierwszą jej część poświęcono na prezentację przyjętych założeń metodologicznych, obejmujących cel badań, główny problem badawczy i problemy szczegółowe, hipotezę, przebieg procesu badań i stosowane metody.

W drugiej części pracy skupiono się na sprecyzowaniu podstawowych założeń organizacji, postrzeganej jako podmiot zarządzania. W drugiej części niniejszego rozdziału skupiono się na funkcjach zarządzania, szczególną wagę przykładając do problematyki organizowania (w tym tworzenia struktur organizacyjnych) i motywowania członków organizacji.

Trzeci rozdział poświęcono na charakterystykę najważniejszych koncepcji (szkół, nurtów) zarządzania, poczynając od rozwiązań klasycznych, a na podejściu systemowym kończąc. W zamyśle Autora powinno to stanowić dobry asumpt do kontynuowania badań, w wyniku których powstanie naukowo uzasadniona prognoza ewolucji zarządzania w dającej się przewidzieć przyszłości.

W końcowej części pracy dokonano swoistego podsumowania, które może być postrzegane w kategorii syntezy wyników badań.

⁶ Drucker P.F., Praktyka zarządzania, Warszawa 2005, s. 20

W zamyśle Autora niniejsza praca powinna stanowić swoisty przegląd klasycznych oraz współczesnych szkół, nurtów i koncepcji zarządzania, postrzeganych z perspektywy ich potencjalnego wpływu na założenia współczesnej sztuki wojennej. Stąd jej zasadnicze tezy, wynikające często z autorskiej interpretacji określonych zjawisk należy postrzegać jako pewien zestaw hipotez, które powinny być weryfikowane w toku kolejnych wysiłków badawczych.

1. Założenia metodologiczne

1.1. Przedmiot badań i ich cel

Odnosząc się do rozpatrywanej problematyki przyjęto, że przedmiotem badań w tym konkretnym przypadku są kierunki ewolucji współczesnych założeń teorii organizacji i zarządzania, zdeterminowane szeregiem czynników, pośród których jako podstawowe uznano dorobek tej dyscypliny naukowej, postrzeganej w kontekście jej historycznego rozwoju.

Powyższe rozważania wskazują, że celem podjętych prac było zbadanie czynników, które wywarły największy wpływ na to, co współcześnie traktujemy jako zarządzanie. Stąd w rozważaniach odniesiono się do organizacji, postrzeganej jako podmiot zarządzania, a także jego podstawowych, klasycznych funkcji. Na tej kanwie zarysowano zasadnicze treści, stanowiące istotę kolejnych koncepcji zarządzania. Nie uwzględniono zatem kwestii politycznych, ekonomicznych, a także technologicznych. Uznano bowiem, że tak szeroki zakres problemów wymaga badań o charakterze interdyscyplinarnym, a co za tym idzie dużego, doświadczonego zespołu badaczy.

Współczesne poglądy dotyczące szeroko rozumianego zarządzania, sprowadzić można do jednego stwierdzenia – musi ono się zmieniać. Otwarte pozostają pytania o to w jaki sposób (ewolucyjnie, czy może rewolucyjnie?) i w jakim zakresie? Teoria i praktyka funkcjonowania współczesnych organizacji wskazuje na wiele nowych, wcześniej nie spotykanych obszarów, które „podlegają” zarządzaniu. Stąd analiza i ocena otaczającej nas rzeczywistości społecznej, ocena literatury przedmiotu oraz wnioski z obserwacji funkcjonowania wielu organizacji o różnym charakterze skłaniają do refleksji. Sprowadzić ją można w zasadzie do odpowiedzi na następujące pytanie: Czy - a jeśli tak, to w jaki sposób – tradycyjne koncepcje zarządzania odciskają swoje piętno na potrzebach związanych z kształtowaniem nowych jego kierunków i obszarów zainteresowania?

Próba odpowiedzi na tak sformułowane pytanie sugeruje, że warunkiem niezbędnym do uzyskania wiarygodnych wyników jest diagnoza dotychczasowych treści zarządzania, postrzeganych przez pryzmat dynamicznie zmieniającej się sytuacji. Z powyższego wywodu wynika, że celem badań, których wyniki

zaprezentowano w niniejszej pracy, było wniesienie nowych wartości do teorii oraz - w perspektywie również - praktyki zarządzania. W ich wyniku powinna powstać określona koncepcja, która znajdzie swoje odbicie również w perspektywicznych założeniach współczesnej sztuki wojennej, widzianej w kontekście szeroko rozumianego dowodzenia wojskami, w różnych stanach funkcjonowania państwa..

Z tak zdefiniowanego celu badań wynika również, że stworzenie wspomnianej koncepcji wymaga zarówno wykorzystania dorobku teorii organizacji i zarządzania, jak i szerokiego uwzględnienia wszystkich możliwych czynników, pozwalających na doskonalenie rozważanej problematyki. Z powyższych myśli wynika także główny problem badawczy, który można zdefiniować następująco:

Jakie czynniki i w jaki sposób wpłynęły na kierunki ewolucji współczesnych koncepcji zarządzania?

Rozwiązanie tak sprecyzowanego głównego problemu wymagało zbadania wielu problemów szczegółowych. Kierując się tak przyjętym podejściem określono podproblemy, które wyrażone zostały w postaci pytań sprecyzowanych poniżej:

- Czym jest współczesna organizacja ?
- Co jest istotą klasycznych funkcji zarządzania?
- Na czym polega wkład klasycznych koncepcji zarządzania do współczesnej teorii i praktyki?
- Jakie jest znaczenie nurtu behawioralnego i w czym tkwi jego istota?
- Z czego wynika szczególne znaczenie szkoły systemowej?

Odpowiedzi na zdefiniowane wyżej pytania powinny w efekcie stanowić rozwiązanie problemu głównego oraz umożliwić pełne osiągnięcie zakładanego celu.

1.2. Hipoteza robocza

Sformułowane powyżej problemy badawcze oraz wnioski z analizy literatury przedmiotu skłaniają do sformułowania i przyjęcia następującej hipotezy roboczej:

Do początku XX wieku zarządzanie postrzegane było w sposób intuicyjny. Nie było w zasadzie naukowo uzasadnionych teorii zarządzania, nie istniała metodologia badań tej złożonej problematyki. Jednocześnie można było dostrzec, że szereg rozwiązań stosowanych w zarządzaniu organizacjami wzorowało się na dokonaniach

sztuki wojennej. Wynikało to z wielu przyczyn, pośród których najważniejszą był brak wyraźnie zdefiniowanych potrzeb w tym zakresie, będący pokłosiem stosunkowo niskiego poziomu rozwoju cywilizacyjnego społeczeństw. Istniejące w tym czasie organizacje o charakterze biznesowym stanowiły niewielki potencjał, który nie wymagał wyrafinowanych metod i technik zarządzania. Natomiast siły zbrojne były w tym okresie organizacjami masowymi, a potrzeby związane z prowadzeniem operacji militarnych, generowały szereg nowoczesnych rozwiązań, zdeterminowanych np. długim czasem i rozległym obszarem prowadzonych zmaganiań.

Sytuacja taka trwała do początku XX wieku, czyli do okresu rewolucji przemysłowej. Nowe, w wielu wypadkach rozbudowane organizacje przemysłowe i handlowe, skomplikowanie i wyspecjalizowanie procesów produkcji, a także rozszerzające się rynki zbytu sprawiły, że intuicyjne podejście straciło na znaczeniu. Potrzeba było nowych rozwiązań, dostosowanych do zmieniającej się sytuacji. Sytuacja taka trwała do końca drugiej wojny światowej. Potrzeby związane z jej prowadzeniem i szereg nowatorskich rozwiązań zastosowanych w praktyce wywarło znaczący wpływ na istotę kolejnych koncepcji zarządzania.

Jednak w kolejnych latach upływających od zakończenia drugiej wojny światowej zarządzanie zaczęło przeżywać burzliwy rozwój. Natomiast w sztuce wojennej dał się zauważyć swoisty regres, wywołany koncepcjami prowadzenia działań wojennych z użyciem broni jądrowej. Zakładano, że będzie to czynnik decydujący o odniesieniu zwycięstwa. Zatem nie myśl operacyjno-taktyczna lecz raczej dostęp do broni masowej zagłady stał się czynnikiem decydującym o zwycięstwie w ewentualnym konflikcie.

W efekcie pod koniec lat siedemdziesiątych teoria i praktyka zarządzania stały się inspiracją dla sztuki wojennej. To w dorobku teorii organizacji i zarządzania szukano nowych rozwiązań, przydatnych w procesach walki zbrojnej. Stąd można przyjąć że kierunki ewolucji współczesnego zarządzania w dalszym ciągu znają swoje odniesienia w sztuce dowodzenia, postrzeganej jako integralny element sztuki wojennej. Ich znajomość oraz wyniki badań prognostycznych w tym zakresie powinny być postrzegane jako ważny asumpt w badaniach nad ewolucją sztuki wojennej.

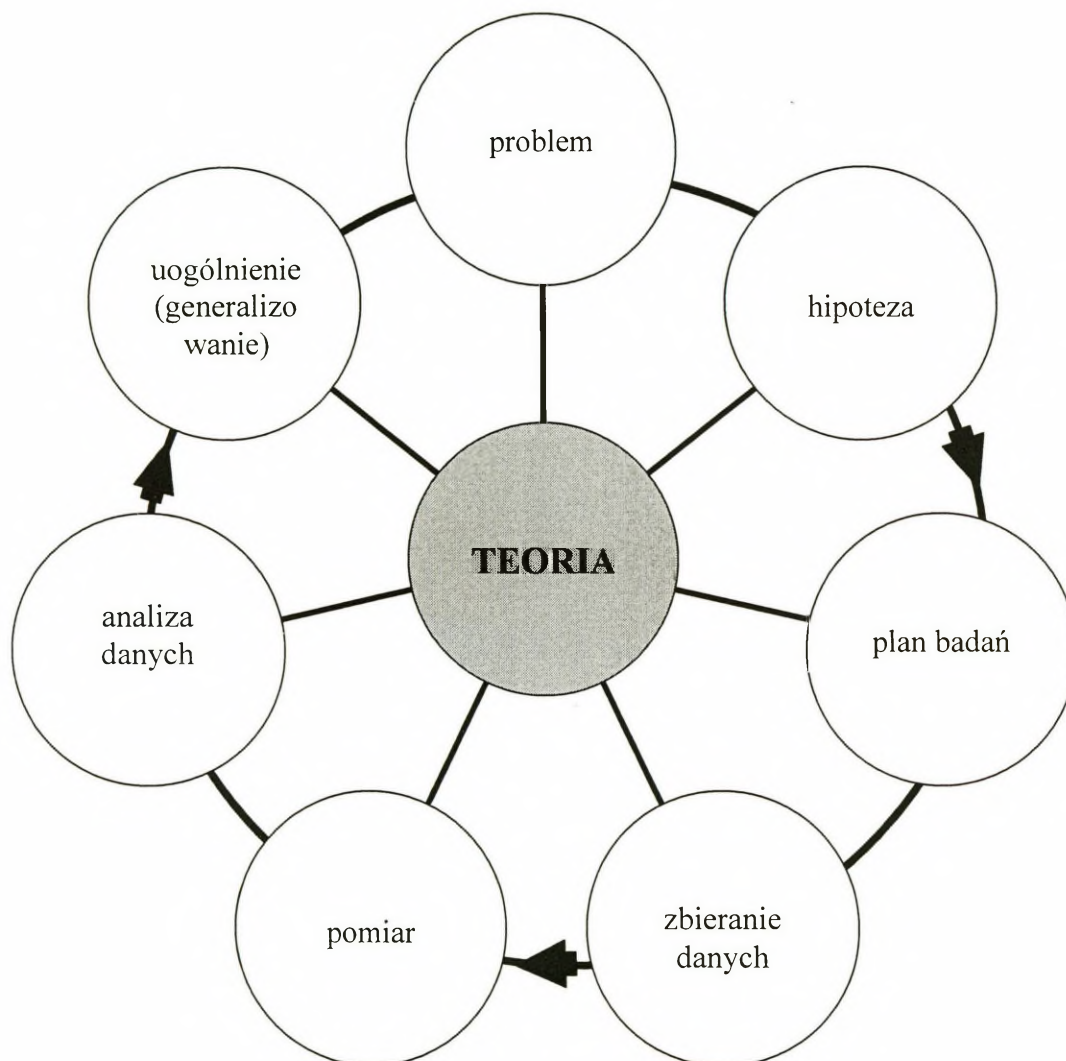
1.3. Przebieg procesu badań i stosowane metody

W dążeniu do uzyskania w pełni obiektywnych wyników prowadzonych badań zastosowano wybrane procedury i metody badawcze. Autor przyjął, że proces badawczy, postrzegany jako całościowy schemat działań, które podejmuje się w celu wytworzenia wiedzy, składał się będzie z siedmiu etapów. Wyróżniono w nim bowiem: sformułowanie problemu, przyjęcie hipotezy, wygenerowanie planu badań, zbieranie danych (informacji), dokonanie pomiarów (traktowanych jako część badań empirycznych), sformułowanie wniosków i dokonanie generalizujących uogólnień (rys. 1.1.).

Cykl badań podzielony został jednocześnie na swoiste fazy, utożsamione z głównymi składnikami metody naukowej, których cel został precyzyjnie określony. W etapie wstępnym sprecyzowano i uzasadniono problem oraz dokonano jego krytycznej oceny w świetle dotychczasowych osiągnięć i stanu wiedzy. Z kolei etap badań teoretycznych polegał na wyłuszczeniu przyjętych założeń, sformułowaniu hipotezy roboczej oraz ustaleniu metod badań. Kolejny etap - badań praktycznych sprowadził się do weryfikacji przyjętych założeń poprzez przeprowadzenie badań oraz opracowanie materiałów zebranych w ich toku. Natomiast etap końcowy polegał na opracowaniu w formie syntetycznej wyników badań i przygotowaniu pracy do opublikowania. Zakończeniem cyklu badań był etap kontynuacyjny, w którym wytyczono kierunki dalszych prac.

W procesie badawczym zastosowano szereg metod naukowych, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, które są powszechnie akceptowane w środowisku naukowym. Szeroko stosowano podejście holistyczne, traktując badane zjawiska i sytuacje w sposób całościowy. W prowadzonych badaniach szeroko korzystano także z metod badań naukowych, powszechnie stosowanych w prognosyce, postrzeganej jako dyscyplina naukowa. Ponadto w prowadzonych badaniach dążono do szerokiego stosowania podejścia systemowego i funkcjonalnego, traktując całość procesów zachodzących podczas zarządzania jako złożony, całościowy i uporządkowany system, posiadający swoją strukturę. I co istotne, wyposażony także w inne atrybuty powszechnie akceptowane w metodologii badań naukowych, pozwalające na zastosowanie metody systemowej. Bardzo ważnym elementem badań było zastosowanie podejścia kontekstowego, służącego ukazaniu badanego

zjawiska na tle innych - podrzędnych, równorzędnych lub nadrzędnych wobec niego. Nie bez znaczenia okazało się także uwzględnianie w badaniach podejścia teleologicznego, polegającego na badaniu określonych przedsięwzięć pod kątem spełniania przez nie określonych celów i funkcji.



Rys. 1.1. Etapy procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Poznań 2001.

Z metod empirycznych, za najbardziej wartościowe w aspekcie prowadzonych badań należy uznać badanie sądów i opinii ekspertów, głównie z kręgu pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, zajmujących się teorią organizacji i zarządzania. Kierując się potrzebą poszukiwania różnych form weryfikacji

prezentowanych wyników badań poddano je konfrontacji z opiniami praktyków zarządzania. Prezentowane poglądy potwierdziły zasadność podjętych badań oraz kierunki prowadzonych prac. Pozwoliły także na krytyczną ocenę dotychczasowego dorobku, wpływając w znaczący sposób na ostateczny kształt niniejszej pracy.

W konkluzji należy stwierdzić, że celem prowadzonych badań było wniesienie nowych treści do teorii organizacji i zarządzania, postrzeganej w kontekście kierunków ewolucji sztuki wojennej. Wybór oraz zastosowanie zaprezentowanych w wielkim skrócie metod badawczych uwarunkowane były charakterem badanych zjawisk, wymuszających w wielu wypadkach ich prowadzenie na podstawie hipotetycznych założeń. Wybrane metody powinny w zasadzie gwarantować rzetelność prowadzonych badań oraz uzyskanie racjonalnych wyników.

2. Organizacja jako podmiot zarządzania

2.1. Organizacja – podstawowe założenia

Pojęcie organizacji jest pojęciem wieloznacznym. J. Zieleniewski definiuje organizację jako taką całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości. Przy czym jako powodzenie rozumie realizację misji, jaką organizacja ma do spełnienia w otoczeniu.⁶ Z kolei A.K. Koźmiński twierdzi, że organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części. Słowo "powodzenie" ma tu odmienne znaczenie. Chodzi o realizację osobistych potrzeb, zamierzeń i ambicji członków organizacji. Z reguły wykraczają one poza pieniężne wynagrodzenie.⁷ Amerykański klasyk zarządzania P.F. Drucker pisze z kolei o różnicach w praktycznym i teoretycznym podejściu do organizacji. Zauważa on, że menedżer chce wiedzieć, jakiego rodzaju struktury potrzebuje. Z kolei teoretyk organizacji skupia się na tym, jak daną strukturę powinno się zbudować.⁸ Stąd pojęcie organizacji może przybrać trzy podstawowe znaczenia, w jakich używa się pojęcia organizacja.

- znaczenie *przedmiotowe* lub inaczej *rzeczowe* traktuje organizację jak pewien obiekt, który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne;
- znaczenie *atrybutowe*, ukazuje organizację jako zespół cech przedmiotów złożonych, nazywanych zorganizowaniem.
- znaczenie *czynnościowe* to tyle, co tworzenie organizacji, zwane inaczej organizowaniem⁹.

Za podejście, w której zostały ujęte wszystkie aspekty organizacji można uznać następującą jej charakterystykę:

- tworzone są przez ludzi albo z woli członków założycieli dla osiągnięcia założonego celu;
- podstawowym zasobem są ludzie oraz rzeczowe środki, które są potrzebne im do działania;
- powołane są do realizacji indywidualnych i zbiorowych celów swych

⁶ Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969 s. 274

⁷ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2006 s. 29

⁸ Drucker P. F., Praktyka zarządzania, Warszawa 2005 s. 294

⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 29

uczestników;

- występuje w niej podział pracy, funkcji, ról organizacyjnych oraz kształtuje się ich wewnętrzna struktura;
- mają człon kierowniczy zarządzający jej procesami;
- zdolne są do samodzielnego określania i modyfikowania celów oraz sposobów ich realizacji;
- charakteryzuje je ekwifinalność, dążą do celu różnymi drogami, przy pomocy różnych środków;
- zdolne są do "utrwalania" sposobów (wzorców) i zasady ich współdziałania;
- są systemami otwartymi, gdyż prowadzą stałą wymianę z otoczeniem;
- zdolne są do odnowy (wymiany) swych składników oraz zwiększania swojej sprawności i stopnia zorganizowania¹⁰.

Znaczenie słowa „organizacja” jest od wielu lat obiektem badań nauki o zarządzaniu. Do dnia dzisiejszego nie udało się ustalić jednoznacznej definicji określającej, co należy rozumieć pod tym pojęciem. Obecnie funkcjonuje wiele znaczeń organizacji. Niektóre z nich pokrywają się z wcześniej sformułowanymi definicjami, inne znacznie się różnią, a nawet są im przeciwstawne.

Prekursorem definiującym pojęcie organizacji jest T. Kotarbiński, wywodzący się z nurtu szkoły prakseologicznej. Według niego organizacja jest pewnym rodzajem całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów. Jest to mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości¹¹. Przez powodzenie należy tu rozumieć realizację misji, jaką organizacja ma do spełnienia w otoczeniu¹².

Według A.K. Koźmińskiego – jak już wcześniej wspomniano - pojęcie organizacji należy rozpatrywać w trzech aspektach¹³. W znaczeniu przedmiotowym, czyli rzeczowym organizacja to pewien obiekt, odróżniający się od innych charakterystycznymi cechami. W znaczeniu atrybutowym organizacja jest cechą przedmiotów złożonych, tzw. zorganizowaniem. Może ono przysługiwać różnym

¹⁰ Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1992, s. 170 – 171.

¹¹ Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Wrocław-Warszawa 1965, s. 74.

¹² Zieleniewski J., Organizacja i ..., wyd. cyt., Warszawa 1969, s. 274.

¹³ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 29.

obiektom w różnym stopniu. W znaczeniu czynnościowym organizacja jest tworzeniem organizacji, czyli organizowaniem¹⁴.

W latach pięćdziesiątych sformułowano także „teorię równowagi organizacyjnej”, w myśl której warunkiem trwania organizacji, czyli jej zdolności do pełnienia jakiegokolwiek misji, jest zdolność zachęcania członków do dalszego uczestnictwa. Zgodnie z tym stwierdzeniem uzasadnione jest określenie odwrotne do definicji J. Zieleniewskiego, iż organizacja to całość przyczyniająca się do powodzenia swych części. Przez powodzenie należy tu rozumieć jako realizację osobistych potrzeb, zamierzeń i ambicji członków organizacji.¹⁵

Istotą organizacji jest „przyczynianie się” lub „współprzyczynianie” części do powodzenia całości i całości do powodzenia części. W związku z tym organizacja musi charakteryzować się pewnym poziomem spójności i wzajemnego dostosowania części. Spójność taka i wzajemne oddziaływanie nazywa się systemem¹⁶. Systemowy charakter organizacji wymaga, aby zmiana w jednym z podsystemów organizacji wywoływała zmiany dostosowawcze w pozostałych podsystemach.

Wobec powyższego stwierdzenia organizacja jest uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym¹⁷. Do elementów technicznych organizacji zalicza się technologię, wyposażenie, maszyny, urządzenia i budynki. Elementami społecznymi są zaś ludzie i relacje między nimi oraz ich symboliczne wytwory, takie jak cele, wartości, formalne reguły i struktury.

Organizacja jako system społeczno-techniczny jest systemem otwartym. Oznacza to, że prowadzi wymianę energii (zasileń materialnych) i informacji z otoczeniem. Wymiana ta polega głównie na tym, że wytwarzane przez organizację produkty (dobra, usługi lub wartości) przyjmowane są przez otoczenie (odpłatnie lub nieodpłatnie). W zamian za to otoczenie zaopatruje organizację w materialne i niematerialne czynniki umożliwiające jej kontynuowanie, rozszerzenie działalności lub też stawia do dyspozycji organizacji środki finansowe umożliwiające nabycie tych czynników.

¹⁴ Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 233.

¹⁵ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s.29.

¹⁶ Tamże s. 30.

¹⁷ Tamże s. 31.

W wymianie pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem zdrową zasadą jest równowaga, czyli ekwiwalentność wymiany¹⁸. Zgodnie z tą zasadą organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji. Organizacja, która nie zaspokaja potrzeb otoczenia lub też zaspokaja je zbyt drogo, powinna przestać istnieć. System organizacyjny powinien więc charakteryzować się elastycznością i zmiennością tak, aby mógł dostosowywać się do zmiennych potrzeb i wymagań otoczenia oraz warunków działania, jakie ono stwarza.

Chcąc szybko się rozwijać organizacja musi antycypować zmiany w otoczeniu i dostosowywać się do jego nowych potrzeb i wymogów szybciej niż inne organizacje o podobnym profilu, konkurujące o ograniczone zasoby materialne występujące w otoczeniu. Organizacja chcąc zwiększać swój potencjał, musi więc być zawsze „o krok” przed konkurentami oferującymi te same lub podobne produkty na tym samym rynku¹⁹.

L. Krzyżanowski wyróżnił pięć najczęściej wymienianych podsystemów organizacji²⁰. Zalicza się do nich podsystem celów i wartości określający misję, jaką organizacja spełnia w otoczeniu w którym działa i wobec swych uczestników, aksjologiczne uzasadnienie tej misji oraz strategię. Drugim z istniejącym podsystemów organizacji jest podsystem psychospołeczny zawierający uczestników organizacji, ich motywacje, postawy, wartości, kulturę oraz więzi społeczne występujące pomiędzy nimi. Kolejnym z podsystemów jest podsystem struktury obejmujący formalne zasady podziału zadań, uprawnień, informacji oraz władzy i odpowiedzialności w organizacji. W skład podsystemu technicznego wchodzi stosowane w organizacji technologie, umiejętności techniczne, maszyny, urządzenia, budynki i ich wyposażenie. Podsystem zarządzania obejmuje mechanizmy koordynacji i uzgodnienia pozostałych podsystemów w procesach podejmowania decyzji.

Każda funkcjonująca organizacja charakteryzuje się swoistymi cechami. Według M. Przybyły wyróżnia się cztery najważniejsze cechy określające zainteresowanie organizacją oraz sposób jej badania i postrzegania²¹. Przede wszystkim organizacja posiada określony cel istnienia. Cel ten jest integratorem wokół którego zespala się elementy organizacji. Ważną cechą organizacji jest jej

¹⁸ Koźmiński A.K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, Warszawa 1989, s. 19.

¹⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s.32.

²⁰ Krzyżanowski L., O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999, s. 23-39.

²¹ Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wrocław 2001, s. 31.

rozmyślny charakter. Oznacza to, że organizacja powstaje w wyniku ugruntowanego działania człowieka. Złożoność elementów i skomplikowanie cechujące organizację oznacza, że każda organizacja składa się z tych samych, podobnych i różniących się elementów, współdziałających ze sobą dla ich powodzenia. Ostatnią cechą charakterystyczną dla organizacji jest uleganie wpływom otoczenia oraz jego kształtowanie.

Organizacje w różnych postaciach zawsze towarzyszą człowiekowi. Są one koniecznym elementem cywilizowanego życia. Umożliwiają one człowiekowi dokonanie rzeczy, których nie mógłby dobrze zrobić jako jednostka. Organizacje istnieją więc po to, aby osiągać cele. Przewyciężając granice możliwości pojedynczych jednostek, umożliwiają im realizację trudnych lub niemożliwych do osiągnięcia celów. Organizacje gromadzą i chronią przeważającą część wiedzy zebranej i zarejestrowanej przez naszą cywilizację oraz rozszerzają ją opracowując nowe i skuteczniejsze sposoby działania. Organizacje zapewniają swoim pracownikom źródło utrzymania, a nawet umożliwiają im osobiste zadowolenie i samorealizację. Wiele organizacji stwarza również okazje do satysfakcjonujących karier²².

Każda funkcjonująca organizacja, podobnie jak jednostka ludzka przechodzi cykl życiowy. Jeśli organizacja „narodziła się”, musi również nastąpić jej „śmierć”. Pomędzy tymi etapami organizacja osiąga pewne stany: „rośnie”, „dojrzewa”, niekiedy „odradza się na nowo”. Mechanizm ten kierowany jest zarówno poprzez oddziaływanie otoczenia, jak i wewnętrzne zmiany zachodzące w organizacjach.

Pełny model cyklu życia organizacji został sformułowany przez J.W. Gościńskiego, który wyróżnił cztery następujące fazy: fazę przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i odnowy²³.

W fazie przedsiębiorczości podstawowym celem organizacji jest przekroczenie progu przetrwania poprzez szybki wzrost i pozyskiwanie nowych zasobów. Organizacja zorientowana jest wówczas na zewnątrz – na rynek, na klientów, na występujące w otoczeniu wolne zasoby, które można pozyskać. Cechuje ją elastyczność działania, innowacyjność i kreatywność uczestników.

Faza zespołowości trwa wówczas, gdy następuje stopniowa reorientacja organizacji do wewnątrz, a podstawowym celem jest doskonalenie umiejętności

²² Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa 1997, s. 25.

²³ Gościński J.W., Cykl życia organizacji, Warszawa 1989, s. 150-151.

pracy w zespole i współdziałania uczestników. W tej fazie organizacja charakteryzuje się wysokim morale uczestników, którzy silnie utożsamiają się z nią i wspólnie realizują misję i cele strategiczne.

W fazie formalizacji zaczyna dominować orientacja wewnętrzna, a podstawowymi celami stają się stabilność i przewidywalność oraz sterowność i wydajność. W czasie trwania tej fazy pojawiają się wyspecjalizowane i sformalizowane struktury realizujące precyzyjnie określone zadania.

Faza odnowy następuje, gdy organizacja przełamuje inercję i rutynę nabytą w fazie formalizacji i ponownie otwiera się na zewnątrz. Podstawowym celem staje się wówczas przyspieszenie rozwoju poprzez zwiększenie zakresu ekspansji i dywersyfikację działalności. Następuje decentralizacja oraz rozluźnienie i spłaszczenie struktury organizacyjnej.

Zaprezentowany model cyklu życia organizacji jest „optymistyczny”, gdyż w żadnym momencie nie następuje załamanie, a wejście w fazę odnowy stwarza nowe możliwości zbliżone do tych, które charakteryzują organizacje w fazie przedsiębiorczości. Istnieje więc szansa powtórzenia cyklu na wyższym poziomie. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że „śmiertelność” organizacji jest olbrzymia i w każdej z faz cyklu życia istnieje niebezpieczeństwo klęski. Występujący w organizacji kryzys może przyczynić się zarówno do jej upadku, jak i rozwoju²⁴.

Kształt danej organizacji oraz dynamika jego zmian wyznaczana jest przez otoczenie organizacji. Otoczeniem organizacji jest to, co znajduje się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałuje na nią. Z powodu ograniczonych możliwości oddziaływania na nie, otoczenie jest źródłem niepewności dla zarządzających organizacjami. Otoczenie podlega także ciągłym zmianom. Jeśli przyszły stan otoczenia zostanie dobrze odczytany, wówczas organizacja ma duże szanse na odniesienie sukcesu²⁵.

Otoczenie organizacji może być w różnym stopniu źródłem niepewności dla jej kierownictwa i uczestników. Niepewność oznacza, że postrzegają oni otoczenie jako nieprzewidywalne albo brak im informacji, by przewidywać stany otoczenia. Niepewność wiąże się także ze stopniem złożoności otoczenia i szybkością zachodzących w nim zmian.

²⁴ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 39.

²⁵ Tamże s. 33.

Charakteryzując otoczenie należy określić zakres zmienności zewnętrznych czynników określających szanse realizacji celów organizacji. Bardzo ważnym aspektem jest także stopień skutecznego przewidywania rozwoju otoczenia. Istotną cechą otoczenia organizacji jest także jego złożoność, czyli ilość zewnętrznych czynników wpływających na proces realizacji celów²⁶.

W przypadku organizacji gospodarczych o zmienności otoczenia decydują warunki kształtowane przez rynek, zmieniające się gusty klientów, wynalazki, które powodują wprowadzenie nowej generacji produktów, nowe regulacje prawne itp. Do wszystkich tych zmian organizacja musi się dostosować, a niektóre przewidywać, aby opracować skuteczną strategię rozwoju.

Według J. Szczupaczyńskiego otoczenie każdej organizacji składa się z dwóch warstw: otoczenia dalszego (ogólnego) i otoczenia bliższego (szczegółowego)²⁷.

Otoczeniem bliższym organizacji są te siły i czynniki, których oddziaływanie na daną organizację ma charakter specyficzny. Składa się ono z instytucji i grup, które wchodząc w bezpośrednie kontakty z organizacją tworzą niepowtarzalny splot uwarunkowań, decydujących o powodzeniu jej działań. Otoczenie dalsze to te siły i czynniki, które oddziałują nie tylko na konkretną organizację lecz także na inne organizacje podobnego typu lub działające na tym samym terytorium. Otoczenie dalsze tworzy zewnętrzne ramy rywalizacji przedsiębiorstw na określonych rynkach. Znając umowność podziału i granicy między organizacją, a jej otoczeniem można zdefiniować otoczenie wyszczególniając jego elementy. Najczęściej stosowana typologia otoczenia organizacji obejmuje: sieć współpracujących ze sobą organizacji, otoczenie ogólne oraz otoczenie międzynarodowe i globalne²⁸.

Każda współczesna organizacja jest elementem wielu sieci powiązanych ze sobą, współpracujących i konkurujących organizacji. W skład takich sieci wchodzi między innymi:

- agencje rządowe nadzorujące działalność organizacji;
- klienci;
- organizacje, z którymi realizuje się różnego rodzaju wspólne przedsięwzięcia, czyli partnerzy handlowi;

²⁶ Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 49.

²⁷ Tamże s. 48.

²⁸ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 34-37.

- organizacje oferujące te same produkty na tych samych rynkach, niekiedy będący zarazem partnerami, czyli konkurenci;
- grupy nacisku będące typowymi dla społeczeństwa obywatelskiego zorganizowanymi grupami, które dążą do przeforsowania ważnych dla siebie rozwiązań w sferze legislacji lub funkcjonowania jakiś organizacji;
- organizacje sprzedające organizacji dobra i usługi potrzebne dla jej dalszego funkcjonowania i rozwoju, czyli dostawcy;
- związki zawodowe i profesjonalne grupujące pracowników i często wymagające od swoich członków przestrzegania norm profesjonalnego zachowania, przestrzegania „reguł sztuki”, „etyki zawodowej” itp.

Otoczenie ogólne określa ogólne warunki funkcjonowania organizacji stwarzając jej bariery, zagrożenia i szanse. W ramach otoczenia ogólnego wyróżnia się siedem sektorów. Sektor prawny stanowi zbiór wszelkich norm prawnych regulujących funkcjonowanie organizacji. Sektor środowiska fizycznego obejmuje zarówno środowisko naturalne, w którym organizacja działa, jak i urbanistykę, architekturę oraz system transportowy. Sektor środowiska ekonomicznego stanowią rynki, w których organizacja uczestniczy: wytwarzanych i nabywanych dóbr i usług, pracy i kapitału. Na sektor środowiska technologicznego składa się wiedza i informacja na temat technologii stosowanej w wytwarzaniu produktu oferowanego przez organizację. Sektor środowiska społecznego obejmuje strukturę społeczną (zawodową, wiekową, dochodową, przestrzenną i inne) oraz jej zmiany. Sektor środowiska politycznego tworzą źródła zmian legislacyjnych i zmian polityki rządu istotne z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju organizacji. Na sektor środowiska kulturowego organizacji składają się źródła obowiązujących w niej norm (także etycznych) i wartości, rytuałów i symboli oraz interakcje zachodzące między nimi.

Otoczenie międzynarodowe i globalne obejmuje te elementy środowiska organizacji, które występują w skali międzynarodowej i globalnej. Do elementów tych zalicza się całą globalną infrastrukturę informacyjną, komunikacyjną i finansową. Infrastruktura ta umożliwia swobodny ruch dóbr, usług, wartości, informacji, wiedzy, ludzi i kapitału, a tym samym przenosi konkurencję na płaszczyznę międzynarodową i globalną.

Międzynarodowe i globalne otoczenie organizacji obejmuje coraz bardziej zunifikowane gusty, upodobania i potrzeby z jednej strony, a produkty i technologie z drugiej. Otoczenie to obejmuje także międzynarodowe porozumienia i sojusze,

które mogą być zawierane zarówno między państwami, jak i między przedsiębiorstwami. W przypadku państw chodzi o obszary wolnego handlu i wspólnej polityki gospodarczej, takie jak Unia Europejska oraz o porozumienia dotyczące reguł wymiany międzynarodowej, takie jak na przykład Światowa Organizacja Handlu. Zaś międzynarodowe związki przedsiębiorstw tworzą nowy typ zarówno dostawców, jak i odbiorców produktów wytwarzanych przez organizację.

Inny podział otoczenia organizacji dokonany został również przez J. Szczupaczyńskiego. Wyróżnił on trzy typy otoczenia organizacji: otoczenie stabilne, zmienne i burzliwe²⁹.

Otoczenie stabilne charakteryzuje się nieuleganiem zmianom zachodzącym w otoczeniu. Popyt na produkty firmy waha się w niewielkim zakresie, rzadko pojawiają się nowe rozwiązania technologiczne. Koniunktura makroekonomiczna jest względnie stabilna. W otoczeniu zmiennym zmiany występują we wszystkich lub tylko niektórych płaszczyznach. Są one stopniowe i możliwe do przewidzenia. Łagodnie zmieniają się relacje popytu i podaży, gusty klientów i inne czynniki. Przykładem sektora działającego w warunkach otoczenia zmiennego jest przemysł budowlany i maszynowy.

Otoczenie burzliwe charakteryzuje się ciągłym uleganiem na zaistniałe zmiany we wszelkich możliwych płaszczyznach. Na burzliwość otoczenia mogą składać się ciągłe rewolucje technologiczne. Wpływ może mieć również duża zmienność gustów klientów, powodowana modą lub gwałtownymi zmianami zachowań konsumentów. Niestabilność w otoczeniu może być spowodowana nieprzewidywalnością sytuacji politycznej i działań władz państwowych (np. niestabilny system podatkowy, możliwość niekontrolowanego oddziaływania na system ekonomiczny grup nacisku).

Stabilność otoczenia sprzyja strukturom organizacyjnym opartym na sztywnym podziale zadań, wąskiej specjalizacji oraz wyraźnie zaznaczonym podziale władzy. W stabilnym środowisku organizacje nie muszą zbyt często zmieniać sposobów działania. Taki typ organizacji bywa nazywany organizacją mechanistyczną albo biurokratyczną³⁰. Jej podstawową wadą są trudności w dostosowaniu do zmieniających się zadań i warunków zewnętrznych, dekwalfikacja umiejętności pracowników (wynik niezmiennego podziału zadań), konformizm i brak

²⁹ Szczupaczyński J., *Anatomia...*, wyd.cyt., s. 49.

³⁰ Tamże, s. 49.

samodzielności. Pracownicy orientują się przede wszystkim na to, „co powie zwierzchnik”, a kierownicy na obronę własnych pozycji „za wszelką cenę”.

Tab. 1. Różnice pomiędzy mechanistycznym i organicznym typem organizacji

Źródło: J. Szczupaczyński: Anatomia zarządzania organizacją, Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, 1998 s. 50.

ORGANIZACJA MECHANISTYCZNA	ORGANIZACJA ORGANICZNA
Głównym mechanizmem integrującym organizację są zależności służbowe	Głównym mechanizmem integrującym organizację są profesjonalne standardy ról organizacyjnych
Dominuje komunikacja pionowa (z góry do dołu)	Dominuje komunikacja sieciowa (pomiędzy ludźmi i zespołami realizującymi zadania organizacji)
Centralizacja kompetencji decyzyjnych	Wiele ośrodków podejmowania decyzji
Duża formalizacja (duża ilość przepisów organizacyjnych i instrukcji)	Niski stopień formalizacji działań
Nacisk na lojalność i posłuszeństwo	Nacisk na zaangażowanie w realizację zadań
Duża zależność pracownika od instrukcji i decyzji zwierzchnika	Ograniczona zależność pracownika od instrukcji i decyzji zwierzchnika
Definicje zadań realizowanych przez pracowników przeważnie wąskie i jednoznaczne	Definicje zadań realizowanych przez pracowników przeważnie szerokie i ogólne
Wymagana jest przede wszystkim wiedza wyspecjalizowana, związana ze specyficznymi zadaniami, które realizuje pracownik	Wymagana jest szeroka wiedza, związana raczej z zawodem niż specyficznymi zadaniami, które realizuje pracownik
Wyraźnie określone są środki, których może użyć pracownik	Stosunkowo ogólnie określone środki, których może użyć pracownik
Niewielka zmienność zadań, które wykonują poszczególni pracownicy	Relatywnie duża zmienność zadań, które wykonują poszczególni pracownicy
Duże znaczenie hierarchicznej kontroli	Ograniczone znaczenie hierarchicznej kontroli

W warunkach otoczenia zmiennego przetrwać mogą tylko organizacje organiczne. Organizacje tego typu potrafią dostosować się do zmian zaistniałych w środowisku. Cykl przekształcania struktury organizacji do nowych wymogów otoczenia może być zilustrowany następująco:

- bodziec ze środowiska (np. zmiana wymagań klientów powoduje spadek sprzedaży podstawowego produktu firmy);
- zachwianie równowagi wewnętrznej (pojawiają się trudności płatnicze i niezadowolenie pracowników niższych szczebli z powodu pogarszających się

warunków płacowych; występuje groźba interwencji akcjonariuszy, niezadowolonych ze spadających zysków);

- adaptacja kluczowych podsystemów organizacji (ulega reorganizacji dział sprzedaży, pracownicy działu przechodzą intensywne szkolenie, zmienia się zakres obowiązków i system premiowania; dział marketingu opracowuje nową koncepcję marketingową produktu);
- dostosowanie do zmian całej organizacji i nowy typ równowagi ze środowiskiem (wdrożona zostaje produkcja udoskonalonego produktu; zahamowaniu ulega spadek zysków).

2.2. Funkcje zarządzania

Henry Fayol najwięcej uwagi w swojej rozważaniach poświęcił czynnościom administracyjnym, które przetrwały do dziś w niezmienionym stanie, tj. planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Dziś czynności te nazywane są najczęściej funkcjami zarządzania lub funkcjami kierowniczymi.

Pierwszą funkcją zarządzania, bez której w zasadzie nie można zainicjować powstania organizacji i prowadzenie przez nią jakiegokolwiek działalności jest **planowanie**. Dotyczy ono każdego - jednostki i organizacji. Jest podstawowym procesem, dzięki któremu można określać cele i sposoby ich realizacji. Najogólniej zaś oznacza wytyczenie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji³¹. Planowania występuje na wszystkich szczeblach organizacji i narasta na wyższych szczeblach, gdzie są największe możliwości wywarcia wpływu na powodzenie organizacji. Planowanie jest procesem, który nie kończy się z chwilą uzgodnienia planu, musi on być zrealizowany. Ważnym elementem planowania jest podejmowanie decyzji, czyli opracowanie i wybór sposobu działania dla określonego problemu, spośród zestawu dostępnych możliwości.³²

Istotą planowania jest:

- celowość, każdy plan powstaje, aby zrealizować cel;
- prymat planowania, planowanie jest podstawą wszystkich innych funkcji zarządzania;

³¹ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000, s. 40

³² Tamże, s. 41

- kompletność, planowane musi być prowadzone na każdym szczeblu hierarchii;
- skuteczność we wdrożeniu, plan jest skuteczny wówczas, gdy osiągnię się zamierzony cel.³³

Kompleksowy proces planowania jest sekwencyjny i obejmuje:

- prognozowanie polega na umiejętnym przewidywaniu procesów, które mają zajść w przyszłości;
- programowanie to czynności zmierzające do ustalenia sformalizowanego opisu celów działalności organizacji oraz określenia optymalnych środków ich realizacji.
- tworzenie planu również dotyczy projektowania przyszłej działalności przedsiębiorstwa³⁴.

Według J. A. F. Stonera planowanie przebiega w czterech określonych obszarach::

- ustanowienie celu, co jest najważniejsze dla organizacji;
- określenie obecnej sytuacji
- ustalenie co sprzyja, a co przeszkadza
- opracowanie zbioru działań, które prowadzą do osiągnięcia celu³⁵.

Z kolei A. K. Koźmiński wyróżnia etapy procesu planowania, na które składają się:

- ustalanie celów,
- identyfikacja problemów,
- poszukiwanie alternatywnych rozwiązań,
- ocenianie konsekwencji,
- dokonanie wyboru,
- wdrażanie planu,
- kontrola realizacji³⁶.

Niezależnie od tego jakie wyróżnia się etapy procesu planowania, zawsze można wskazać planistę, przedmiot planowania oraz otoczenie.

Plan jest to określony sposób działania. Plany w organizacji układają się w

³³ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 179

³⁴ Tamże, s. 182

³⁵ Stoner J.A.F., Wenkel Ch., Kierowanie, wyd. cyt., s. 75 - 76

³⁶ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 185

hierarchię, odpowiadającą strukturze organizacyjnej. Na każdym szczeblu plan odgrywa dwojaką rolę: wyznacza cele, które mają być osiągnięte przez plany niższego szczebla, z kolei same stają się instrumentem realizacji celów, ustalonych przez plan kolejnego wyższego szczebla. Wyróżnia się różne typologie planów. Na szczeblu ogólnym są to:

- plany strategiczne to plany dotyczące działań niezbędnych do osiągnięcia ogólnych celów, do spełnienia misji;
- plany taktyczne są skierowane na realizację elementów planu strategicznego;
- plany operacyjne (jednorazowe) są tworzone dla uzyskania konkretnych celów, tracą swą ważność z chwilą ich osiągnięcia.

Z kolei programy obejmują względnie duży zbiór działań. Określają główne etapy osiągnięcia celu, jednostkę organizacyjną lub członka organizacji odpowiedzialnego za każdy etap, kolejność i termin wykonania każdego etapu. Natomiast projekty są mniejszymi, wydzielonymi częściami programów. Każdy projekt ma ograniczony zakres i wyraźne dyrektywy dotyczące zadań i czasu. W procesie planowania istotne są preliminarze finansowe, które obejmują zestawienia zasobów finansowych, zarezerwowanych na określone przedsięwzięcia w danym okresie. Są one przede wszystkim instrumentem kontroli działań organizacji i tym samym stanowią istotny składnik programów i projektów.

Plany trwale obowiązujące, określające stały sposób postępowania w powtarzających się i przewidywalnych sytuacjach. Głównymi rodzajami planów trwale obowiązujących są:

- wytyczne polityki są ogólną wskazówką przy podejmowaniu decyzji. Wyznacza granice decyzji, obejmując te, które są dopuszczalne i wykluczając te, których podjąć nie wolno;
- procedury zawierają zbiór szczegółowych instrukcji, dotyczących sposobu wykonania serii czynności, realizowanych kilkakrotnie;
- reguły stanowią, że w danej sytuacji można lub nie rozpocząć działanie.

Ze względu na horyzont czasu:

- plany długookresowe obejmują okres wieloletni. Dotyczą ogólnych celów organizacji;
- plany średniookresowe - trwające od roku do pięciu lat;

- plany krótkookresowe - obejmują okres jednoroczny³⁷.

Plany wdraża się wykonując określone działania, które mają zbliżyć do osiągnięcia celów. Działania te są sprawdzane, aby było wiadomo czy są zgodne z planem. Wskazuje to na bliski związek planowania i kontrolowania.

Istnieją dwie przeszkody w skutecznym planowaniu: niechęć do ustalania planów. Pracownik nie chce lub nie potrafi podjąć ważnych działań celowych. I opór przeciw zmianom. Nie jest to odrzucenie planowania, lecz jedynie nowych działań i celów narzucanych tym, którzy mają plany realizować.

Organizowanie jest jedną z funkcji zarządzania polegającą na tworzeniu stanowisk pracy, grupowaniu ludzi i zasobów materialnych w jednostki organizacyjne oraz kształtowaniu więzi współpracy i podległości pomiędzy pracownikami. W wyniku organizowania powstaje struktura organizacji. Składa się na nią sieć stanowisk pracy i formalne wzory współdziałania pomiędzy ludźmi zajmującymi dane stanowiska. Stanowiska te określone są przez kierowników po to, aby organizacja mogła sprawnie i skutecznie realizować swoje cele³⁸.

Funkcjonuje bardzo wiele definicji struktury organizacyjnej oraz wiele podziałów dokonywanych przez różnych autorów. Przedstawię te, które moim zdaniem najlepiej odzwierciedlają istotę tego zagadnienia.

Według J. Zieleniewskiego strukturą organizacyjną jest ogół stosunków między częściami zorganizowanej całości oraz między nimi i całością³⁹.

Inne sformułowanie tego pojęcia przedstawia K. Bolesta-Kukułka twierdząc, że strukturę organizacji tworzą wyodrębnione elementy (stanowiska pracy), połączone więziami organizacyjnymi: służbowymi (hierarchicznymi), funkcjonalnymi, technologicznymi i informacyjnymi w podsystemy (komórki organizacyjne, działy, wydziały, oddziały lub piony) oraz w całość podporządkowaną jednolitemu kierownictwu⁴⁰.

Strukturą organizacyjną jest więc układ wzajemnych zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa, określający stosowany podział pracy i pokazujący powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami. Struktura wskazuje stopień specjalizacji pracy, opisuje hierarchię władzy

³⁷ Stoner J.A.F., Wenkel Ch., Kierowanie, wyd. cyt., s. 76 - 78

³⁸ Szczupaczyński J., Anatomia..., wyd.cyt., s. 27.

³⁹ Zieleniewski J., Organizacja..., wyd.cyt., s. 276.

⁴⁰ Bolesta-Kukułka K., Mały słownik menedżera, Warszawa 1993, s. 114.

w organizacji oraz przedstawia układ odpowiedzialności. Zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób oraz skoordynowanie jej stosunków z otoczeniem⁴¹.

Można więc przyjąć, że struktura organizacyjna, to sposób zespolenia jej składników w całość, uwzględniającą wspólny cel. Z tego względu wyróżnia się strukturę⁴²:

- społeczną – gdy występuje zespolenie ludzi;
- technologiczną – gdy występuje zespolenie narzędzi, czy tworzywa;
- procesów – gdy występuje zespolenie działań;
- zbiorów – gdy występuje zespolenie jednostek organizacyjnych;
- relacji – gdy występuje zespolenie więzi organizacyjnych;
- zdarzeń – gdy występuje zespolenie celów, zadań, funkcji.

Do podstawowych elementów struktury organizacyjnej wyróżnionych przez A. K. Koźmińskiego zalicza się: stanowiska pracy, komórki organizacyjne, pionory organizacyjne i szczeble zarządzania⁴³.

Najmniejszą jednostką struktury organizacyjnej jest stanowisko organizacyjne. Obejmuje ono miejsce zajmowane przez pracownika w danej organizacji, wyposażone w określoną aparaturę, w ramach którego wykonuje on działania wynikające z przyjętego w tej organizacji podziału zadań. Według A. Stabryły stanowisko organizacyjne określone jest przez⁴⁴:

- zakres realizowanych funkcji, a mianowicie obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność;
- relacje, czyli zależności od innych stanowisk;
- rodzaj i wielkość przypisanego wyposażenia, czyli aparatury.

Najczęściej stosowane typologie wyodrębniają stanowiska robotnicze (produkcyjne) i nierobotnicze (umysłowe) lub też stanowiska kierownicze, sztabowe i wykonawcze. Stanowisk organizacyjnych nie wolno utożsamiać z osobami aktualnie je zajmującymi.

Wszystkie stanowiska łączone są w komórki organizacyjne lub większe jednostki. Komórką organizacyjną określa się zespół pracowników znajdujących się

⁴¹ Stoner J.A.F., Wankel Ch., wyd.cyt., s. 208.

⁴² Przybyła M., wyd.cyt., s. 65.

⁴³ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 268-271.

⁴⁴ Stabryła A., Doskonalenie struktury organizacyjnej, Warszawa 1991, s. 11.

pod wspólnym kierownictwem i realizujących podobne funkcje. Szczególną jednostką organizacyjną jest pion organizacyjny. W jego skład wchodzi realizujące tę samą funkcję komórki, podporządkowane dyrektorowi naczelnemu lub kolejnemu w hierarchii kierownikowi.

Każda komórka lub jednostka organizacyjna cechuje się tym, że⁴⁵:

- realizuje wspólnie pewne stałe, wyróżnione funkcje;
- znajduje się jako całość w określonej zależności od innych części składowych organizacji;
- jest wyposażona w aparaturę będącą nie tylko sumą wyposażenia elementów składowych, czyli stanowisk;
- jest zarządzana przez własny, wyodrębniony człon kierowniczy, mający określony zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Tworzenie komórek i jednostek organizacyjnych wiąże się z tworzeniem szczebli, czyli budowaniem hierarchii organizacyjnej. Szczeblem zarządzania jest więc określony poziom w strukturze przedsiębiorstwa, grupujący jednostki o podobnym zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Zazwyczaj wyróżnia się trzy szczeble zarządzania: szczebel naczelnny, średni i niższy.

W praktyce różnica między jednostką a komórką organizacyjną nie zawsze jest dostrzegana. Nazwa „jednostka organizacyjna” bywa także stosowana na określenie dowolnego członu organizacji, bez względu na jego wielkość i złożoność. Zazwyczaj jednak przyjmuje się, że najmniejszą komórką w organizacji jest stanowisko, a najmniejszą jednostką organizacyjną – komórka⁴⁶.

Jednostki organizacyjne można podzielić ze względu na ważność przypisanych im zadań, wyodrębiając jednostki podstawowe oraz pomocnicze⁴⁷. Jednostki realizujące funkcje podstawowe, czyli zadania związane z misją i głównymi celami organizacji są jednostkami podstawowymi. W przedsiębiorstwie przemysłowym są nimi komórki produkcyjne. Funkcje pomocnicze polegają na obsłudze funkcji podstawowych. Do jednostek pomocniczych zalicza się więc te, które zajmują się m.in. obsługą finansowo-księgową, zaopatrzeniem, administracją, kadrami itp.

⁴⁵ Stabryła A., wyd.cyt., s. 11.

⁴⁶ Tamże, s. 11-12.

⁴⁷ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 269.

Istotą struktury organizacyjnej jest odpowiednie zespolenie celów i zadań, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich w procesie pracy. Aby istniejąca struktura organizacyjna była efektywna musi spełniać wiele funkcji. M. Przybyła wyróżnił sześć podstawowych funkcji struktur organizacyjnych względem organizacji⁴⁸.

Przede wszystkim struktura organizacyjna jest narzędziem kierowania, czyli odbywania procesu powodującego zachowanie się składników organizacji zgodnie z wolą kierujących. Struktura jest więc tworzona przez samych kierowników, dla których jedną z funkcji jest jej tworzenie.

Drugą ważną funkcją struktury jest scalanie składników organizacji w integralną całość w celu uzyskania całości najbardziej przydatnej do celów organizacji oraz aby te cele były jednocześnie środkiem do zaspokojenia potrzeb pracowniczych. Integracja powinna więc prowadzić do zespolenia celów pracowniczych z celami organizacji, zapewniając powodzenie organizacji.

Kolejną funkcją struktury organizacyjnej jest zapewnienie względnej równowagi zapobiegającej destrukcji organizacji. Czynniki destrukcji organizacji mogą tkwić w niej samej. Struktura organizacyjna powinna je eliminować, przybierając taką wewnętrzną konstrukcję, która zapewni:

- włączenie do organizacji składników potrzebnych i eliminację zbędnych;
- zastąpienie zużytych składników nowymi;
- utrzymanie składników w pełnej sprawności.

Czwartą funkcją struktury organizacyjnej jest zapewnienie synchronizacji procesów realizowanych w organizacji. Przede wszystkim chodzi o uporządkowanie wysiłku zbiorowego, czyli ukierunkowanie wspólnie wydatkowanej energii lub połączenie w całość podzielonych uprzednio procesów.

Kolejna funkcja struktury organizacyjnej polega na dążeniu do stabilizacji, zmniejszenia niepewności charakteru organizacji, która jest następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania.

Ostatnią funkcją struktury jest wiązanie organizacji z jej otoczeniem, powodując występowanie wymiany. W strukturze muszą być zawarte takie elementy, które spowodują przystosowanie się organizacji do otoczenia lub pozwolą kontrolować otoczenie i przystosowywać je do potrzeb organizacji.

⁴⁸ Przybyła M., wyd.cyt., s. 65-66.

Według A.K. Koźmińskiego struktura organizacyjna musi spełniać wiele funkcji i uwzględniać szereg wymogów, takich jak⁴⁹:

- stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych);
- regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów;
- umożliwić osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników;
- wynikać ze strategii organizacji i być do niej dostosowana;
- uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych;
- zapewnić efektywną realizację celów organizacji.

Te funkcje stanowią zarazem zestaw ogólnych kryteriów, jakimi należy się posługiwać przy ocenie istniejącej struktury lub przygotowywanych wariantów projektowania. Wielkość funkcji pozwala zdać sobie sprawę z tego, że projektowanie struktur jest zadaniem skomplikowanym.

Aby organizacja mogła sprawnie działać, musi mieć nadany odpowiedni kształt poprzez rozdzielenie zadań, podzielenie ludzi na zespoły, ustalenie reguł wymiany informacji itp. Wynikiem takiego organizowania są odpowiednio zdefiniowane i pogrupowane role organizacyjne (stanowiska pracy) oraz relacje pomiędzy tymi rolami, tworzące więź organizacyjną.

Na role organizacyjne składają się trzy elementy, które muszą pozostawać ze sobą w zgodności⁵⁰:

- zadania, których realizacji oczekuje się od osoby występującej w określonej roli (zatrudnionej na danym stanowisku pracy) i związane z zadaniami zakres odpowiedzialności;
- uprawnienia niezbędne do wykonania zadań (np. do kierowania pracą innych, uzyskiwania potrzebnych informacji, nawiązywania niezbędnych kontaktów itp.) oraz potrzebne wyposażenie (np. urządzenia i pomieszczenia niezbędne do wykonywania przypisanych do roli zadań);
- motywatory mające skłonić jednostki do zaangażowanej realizacji zadań (płace, prestiż związany ze stanowiskiem i zakresem władzy, warunki pracy itp.).

⁴⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie..., wyd. cyt., s. 307.

⁵⁰ Szczupaczyński J., Anatomia..., wyd.cyt., s. 28.

Relacje pomiędzy powyższymi rolami tworzą więź organizacyjną. Wyróżnia się następujące typy więzi organizacyjnych: więź służbowa, funkcjonalna, zależności technicznych i informacyjna⁵¹.

Więź służbowa związana jest z podporządkowaniem jednych członków organizacji innym (podwładnych – kierownikom), a więc podziałem formalnych uprawnień do kierowania pracą innych (wydawania poleceń) i decydowania o przeznaczeniu zasobów organizacji.

Więź funkcjonalna łączy pracowników, którzy z racji zróżnicowanej wiedzy i umiejętności są zobowiązani pomagać lub doradzać innym, np. służby finansowe pomagają dyrektorowi w podjęciu decyzji finansowych.

Więź zależności technicznych wynika z tego, że działania pracowników wzajemnie zazębiają się. Wykonywanie pracy przez jednych uzależnione jest od działań innych (np. wykonanie określonych czynności w systemie produkcji taśmowej uzależnione jest od wykonywania czynności pracowników z „wcześniejszych” stanowisk pracy).

Więź informacyjna polega na wymianie informacji pomiędzy pracownikami. Informacje te są niezbędne do prawidłowego wykonania zadań i podejmowania decyzji. Istnieją trzy możliwe kierunki łączności informacyjnej:

- z góry do dołu jako polecenia wykonania decyzji;
- z dołu do góry jako sprawozdania i wnioski;
- poprzeczne między komórkami na tym samym szczeblu organizacyjnym.

Najważniejszymi czynnikami określającymi kształt i podstawowe właściwości struktur organizacyjnych wyszczególnionymi przez J. Szczupaczyńskiego są: charakter środowiska, zasoby ludzkie, technologie, strategia działania i rozwoju oraz wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie⁵².

Środowiskiem, czyli otoczeniem organizacji nazywamy wszystkie te czynniki zewnętrzne, które wpływają na proces realizacji celów organizacji. Istotnym dla struktury organizacyjnej jest to, czy środowisko to jest zmienne, czy raczej stabilne. Szersze omówienie tego zagadnienia zostało dokonane w części zajmującej się problematyką otoczenia organizacji.

⁵¹ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 28.

⁵² Tamże, s. 47-48.

Do zasobów ludzkich organizacji zalicza się upodobania, uzdolnienia, kwalifikacje, doświadczenia i motywacje ludzi, którzy ją tworzą⁵³. Organizacja musi stworzyć taką strukturę, aby pracownicy mogli i chcieli wydajnie pracować na rzecz jej celów. Przy ustanawianiu jednostek i przydzielaniu zadań kierownicy muszą brać pod uwagę uzdolnienia i postawy podwładnych, w tym ich potrzebę współpracy z innymi. Struktura musi również uwzględniać regularne współdziałanie z klientami lub odbiorcami, dostawcami i innymi osobami z otoczenia.

Kolejnym czynnikiem kształtującym strukturę są stosowane technologie, które organizacja wykorzystuje do wytwarzania wyrobów lub metod świadczenia usług. Technologie decydują o normalizacji lub stopniu specjalizacji czynności. Wywierają one także wpływ na mechanizmy koordynacji, na poziom na którym podejmuje się decyzje i na wielkość jednostek organizacyjnych. Technologie wytwarzania wyrobów, które powinny dostosowywać się do szybko zmieniających się wymagań i upodobań klientów odznaczają się niskim stopniem normalizacji i specjalizacji.

Następny determinant struktury - strategia działania i rozwoju organizacji określany jest przez kierownictwo. Strategia stanowi o tym, w jaki sposób przebiegać będą linie podporządkowania i kanały komunikacji między różnymi kierownikami i działami. Wpływa także na informacje przepływające wzdłuż tych linii, a także na mechanizmy planowania i podejmowania decyzji.

Ostatnim wyznacznikiem struktury organizacyjnej jest wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie. Większe organizacje zazwyczaj cechuje wyższy stopień specjalizacji, bardziej sformalizowane procedury działania, odmienne systemy kontroli. Inaczej budowane są struktury organizacji terytorialnie skupionych, a inaczej organizacji składających się z sieci oddziałów rozrzuconych na dużym obszarze.

Wymiarami struktury organizacyjnej jest zespół niezbędnych cech, służących do posługiwania się nimi w celu opisu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Według J. Lichtarskiego zalicza się do nich⁵⁴:

- specjalizację stanowisk i komórek;
- standaryzację czynności i zadań w organizacji;
- formalizację czynności i zadań;
- centralizację lub decentralizację władzy;
- konfigurację struktury.

⁵³ Stoner J.A.F., Wankel Ch., wyd.cyt., s. 210.

⁵⁴ Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wrocław 2001, s. 236.

Wymiar specjalizacji ilustruje głębokość wewnętrznego podziału pracy i wynikający stąd stopień różnorodności wykonywanych funkcji, z dodatkowym uwzględnieniem kryterium grupowania tych funkcji w obrębie stanowisk i komórek organizacyjnych⁵⁵. Organizacja o zaawansowanej specjalizacji pracy to taka, w której każdy pracownik wykonuje inne, wąsko określone czynności. W organizacji o niewielkiej specjalizacji pracy każdy pracownik może wykonywać wszystkie lub prawie wszystkie czynności składające się na realizację celów organizacji⁵⁶.

Wymiar standaryzacji służy charakterystyce ujednoczenia rozwiązań strukturalnych statycznych (np. typów stanowisk i komórek organizacyjnych) oraz procedur odnoszących się do działań i zachowań związanych z realizacją przypisanych zadań (także z korzystania z uprawnień i ponoszenia odpowiedzialności)⁵⁷. W organizacji o wysokim stopniu standaryzacji czynności i zadania, które są realizowane, powtarzają się. W organizacji o niskim stopniu standaryzacji czynności i zadania są zmienne⁵⁸.

Wymiar formalizacji informuje o tym, w jakim stopniu, w jakich formach i przy użyciu jakich narzędzi (dokumentacji organizacyjnej) odwzorowana jest struktura organizacji⁵⁹. Świadczy o tym także ilość dokumentów funkcjonujących w organizacji.

W oparciu o ten wymiar można wyróżnić strukturę sformalizowaną, w której zasadniczą rolę w koordynowaniu pracy wszystkich elementów odgrywają pisemne regulacje zadań, wyników i sposobów działania. W strukturach niesformalizowanych koordynację osiąga się za pomocą „działań niepisanych” takich jak: nadzór kierowniczy, rozwój umiejętności profesjonalnych, wzajemnych uzgodnień⁶⁰.

Wymiar centralizacji odzwierciedla rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w hierarchicznym układzie stanowisk i komórek organizacyjnych oraz pomaga w ocenie stopnia centralizacji lub decentralizacji zarządzania⁶¹. Określa, czy uprawnienia decyzyjne skupione są w rękach kierownictwa naczelnego, czy rozłożone są także na niższych szczeblach zarządzania i szczeblach wykonawczych.

⁵⁵ Tamże

⁵⁶ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 29.

⁵⁷ Lichtarski J., wyd.cyt., s. 236.

⁵⁸ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 29.

⁵⁹ Lichtarski J., wyd.cyt., s. 236.

⁶⁰ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 277.

⁶¹ Lichtarski J., wyd.cyt., s. 236.

Wymiar konfiguracji informuje o liczbie, różnorodności i wzajemnym powiązaniu stanowisk i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Można z niego odczytać np. jaki jest układ realizacji nadrzędności i podrzędności między podmiotami, ile jest szczebli zarządzania (spiętrzenie), jaka jest rozpiętość kierowania na poszczególnych szczeblach, jakie są relacje ilościowe stanowisk i komórek zarządczych do wykonawczych itd. Najpełniejszym odzwierciedleniem tego wymiaru jest bardzo powszechnie stosowany graficzny schemat struktury organizacyjnej⁶².

Najpełniejsze odzwierciedlenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przedstawia schemat organizacyjny. Istnieje wiele definicji znanych autorów definiujących pojęcie schematu organizacyjnego.

Według A.K. Koźmińskiego schemat organizacyjny jest graficznym obrazem, ukazującym poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi oraz przypisującym w sposób najbardziej ogólny (przez nazwanie) konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji. Jest modelem budowy organizacji⁶³.

Inaczej pojęcie to definiuje B. Piasecki. Według niego schemat organizacyjny jest formalną strukturą firmy w postaci graficznej, przedstawiającą zależności i stosunki służbowe między poszczególnymi ludźmi, komórkami oraz stanowiskami⁶⁴.

Schemat organizacyjny sporządzany jest w celu lepszego przekazywania struktury organizacyjnej zarówno kierownikom, jak i pracownikom organizacji. Precyzuje on funkcje, wydziały oraz stanowiska w organizacji i pokazuje ich wzajemne powiązania. Poszczególne komórki organizacji ujmowane są zazwyczaj w postaci prostokątów, połączonych ze sobą ciągłymi liniami obrazującymi linie podporządkowania i oficjalne kanały informacji.

W praktyce, jeżeli struktura w organizacji jest bardzo złożona i istnieje zbyt wiele powiązań i zależności, wówczas schemat organizacyjny nie obejmuje przepływu informacji, a tylko zależności służbowe.

Klasyczny schemat organizacyjny ilustruje pięć podstawowych aspektów struktury organizacji, zawiera również informacje o elementach struktury, takich jak⁶⁵:

⁶² Tamże

⁶³ Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), wyd.cyt., s. 272.

⁶⁴ Piasecki B. (red.nauk.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa-Łódź 2001, s. 168.

⁶⁵ Stoner J.A.F., Wankel Ch., wyd.cyt., s. 212.

- podział pracy (każdy prostokąt przedstawia osobę lub komórkę odpowiedzialną za daną część pracy organizacji);
- kierownicy i podwładni (linie ciągłe oznaczają podporządkowanie);
- rodzaj wykonywanej pracy (opisy prostokątów wskazują na różna zadania lub obszary odpowiedzialności organizacji);
- grupowanie segmentów pracy (całość schematu przedstawia podział działalności organizacji, na przykład w układzie funkcjonalnym lub innym);
- szczeble zarządzania (schemat obejmuje poszczególnych kierowników i podwładnych oraz całą hierarchię kierowniczą; wszyscy podporządkowani bezpośrednio jednemu kierownikowi znajdują się na tym samym szczeblu zarządzania, niezależnie od ich miejsca w schemacie).

Jedną z zalet schematów organizacyjnych jest to, że wszyscy członkowie danej organizacji mogą dowiedzieć się, jak przedstawia się jej struktura. Schemat bowiem uwidacznia kierowników, podwładnych i układ odpowiedzialności. Gdy potrzeba kogoś do rozwiązania określonego problemu, schemat wskazuje gdzie go można znaleźć. Proces sporządzania schematu ułatwia kierownikom rozpoznawanie błędów organizacyjnych, na przykład potencjalnych źródeł konfliktu czy obszarów zbędnego dublowania zadań⁶⁶.

Jedną z głównych wad schematu jest zaciemnianie i nie pokazanie wielu spraw. Nie wskazują one na przykład, kto ma większy zakres odpowiedzialności i władzy na danym szczeblu zarządzania. Nie uwidaczniają też nieformalnych związków i kanałów informacji, bez których żadna informacja nie może sprawnie funkcjonować. Ponadto ludzie często widzą w schematach to, czego one nie zawierają. Niesprzyjającym jest także, że pracownicy mogą oceniać prestiż i władzę na podstawie odległości danego prostokąta od prostokąta oznaczającego naczelnego kierownika. Wady te można zminimalizować stosując schematy jedynie do przedstawienia podstawowego szkieletu organizacji⁶⁷.

Budując strukturę organizacyjną należy dokonać formalnego podziału władzy w organizacji, pamiętając o zachowaniu pięciu podstawowych zasad⁶⁸.

Według zasady więzi służbowej, czyli hierarchii każdy pracownik w strukturze organizacji podlega formalnej władzy innej osoby, a przez to jest pośrednio

⁶⁶ Tamże, s. 213.

⁶⁷ Tamże

⁶⁸ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 31-33.

podporządkowany naczelnemu kierownictwu. Podporządkowanie to jest wynikiem zależności hierarchicznych, spajających organizację od szczebli najniższych do najwyższych. Zasada ta zakłada więc, że każdy pracownik ma swojego szefa, a pracą każdej komórki organizacyjnej kieruje osoba wyróżniona jako zwierzchnik. W tradycyjnych strukturach organizacyjnych zasada więzi służbowej wyznacza kierunek komunikacji oraz stanowi o tym, że przepływ informacji nie może odbywać się z pominięciem kolejnych szczebli.

Zasada jedności kierownictwa jest uzupełnieniem zasady więzi służbowej. Oznacza, że każdy pracownik ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego od którego otrzymuje polecenia i wobec którego jest odpowiedzialny. Pozytywnym aspektem wynikającym ze stosowania tej zasady jest to, iż umożliwia ona uniknięcia wielu sporów kompetencyjnych i wydawania sprzecznych poleceń. Może także oddziaływać korzystnie na pracowników, gdyż większość z nich lubi mieć jednoznaczny obraz własnej pozycji w hierarchii organizacyjnej.

Zasada właściwej rozpiętości kierowania wiąże się z ustalaniem odpowiedniej liczby podwładnych, którymi efektywnie może kierować jeden przełożony. Liczba ta nie może być zbyt duża, gdyż wówczas kierownik nie jest w stanie wykonywać skutecznie funkcji kierowniczych w stosunku do wszystkich swoich podwładnych. Ma on trudności z wygospodarowaniem dostatecznej ilości czasu na pracę własną z efektywną kontrolą pracowników. Optymalna rozpiętość kierowania zależy przede wszystkim od typów zadań, stopnia specjalizacji stanowisk i stylu kierowania, który jest stosowany. Jeżeli przeciętna rozpiętość kierowania w organizacji nie jest duża, wówczas mamy do czynienia ze strukturą wysmukłą (smukłą), w przeciwnym wypadku ze strukturą płaską.

Zgodnie z zasadą odpowiedniości władzy kierowniczej do obowiązków i odpowiedzialności, skuteczne kierowanie pracą zespołu wymaga, aby w odpowiedniej proporcji do obowiązków kierownika i celów realizowanych przez zespół pozostawały uprawnienia władcze kierownika oraz środki i informacje. Jeżeli do zwiększenia wydajności pracy zespołu konieczne jest zwolnienie najmniej wydajnych pracowników oraz wprowadzenie silnie różnicującego systemu premiowego, to kierownik powinien posiadać możliwość wprowadzenia tych rozwiązań lub możliwość wywierania skutecznej presji na kierownictwo naczelne, mającej na celu akceptację proponowanych rozwiązań.

Według zasady jasnych zależności służbowych i kompetencji, w organizacji powinna istnieć przejrzysta linia służbowego podporządkowania i wyraźnie określony zakres kompetencji kierowniczych znane wszystkim pracownikom, których dotyczą.

W każdej organizacji musi zostać dokonane pogrupowanie ról członków w określone komórki organizacyjne. Proces takiego podziału ról w strukturze organizacyjnej nazywany jest departamentalizacją. Może być ona dokonana według różnych kryteriów, uwzględniających mechanizm koordynujący działania pracowników każdej komórki organizacyjnej.

Zgodnie z teorią opracowaną przez A. K. Koźmińskiego wyróżnia się następujące kryteria grupowania stanowisk w komórki organizacyjne, a komórki w większe jednostki organizacyjne⁶⁹:

- wiedza i umiejętności,
- przebieg procesu pracy,
- funkcje w systemie wykonawczym i zarządzaniu, będące zasadą grupowania stanowisk w działy,
- czas pracy – podstawa łączenia zadań i ich wykonawców w zmiany,
- produkt,
- klient,
- rynek lub region działania.

Według J. Szczupaczyńskiego jednostki organizacji mogą być tworzone zgodnie z zasadą specjalizacji funkcjonalnej, technologicznej, terytorialnej, według typów produktów lub grup klientów⁷⁰. W dużych organizacjach specjalizacja jednostek organizacyjnych na różnych piętrach i w różnych segmentach organizacji może przebiegać zgodnie z innymi zasadami np. wydziały zbudowane według kryterium funkcjonalnego mogą mieć swoje działy zbudowane zgodnie z kryterium terytorialnym lub kryterium grup klientów. Różne zasady departamentalizacji mogą być także łączone na tym samym piętrze organizacji.

Departamentalizacja według kryterium specjalizacji funkcjonalnej polega na grupowaniu ról organizacyjnych według funkcji, jakie wyróżnić można na określonym piętrze organizacji. Zaletą tego typu grupowania jest logiczna konsekwencja idei specjalizacji pracy, a więc grupowanie ról organizacyjnych wymagających pokrewnych umiejętności. Ułatwia to nadzór i koordynację czynności wykonywanych

⁶⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), wyd.cyt., s. 269.

⁷⁰ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 37-40.

przez pracowników. Na przykład w dziale finansowym kierownik i wszyscy pracownicy posiadają podstawowe kompetencje w zakresie prowadzenia rachunkowości i sprawozdawczości finansowej, co usprawnia pełnienie funkcji kierowniczych.

Zróźnicowanie struktury według typów produktów polega na takim pogrupowaniu ról organizacyjnych, aby poszczególne jednostki odpowiadały za wytworzenie określonego wyrobu lub grupy wyrobów. Zaletą tego typu departamentalizacji jest możliwość usamodzielnienia poszczególnych wydziałów, co prowadzi do decentralizacji procesów decyzyjnych i ułatwia dostosowanie się do wymogów rynku. Struktury tego typu nie wymagają rozbudowanych jednostek centralnego kierownictwa, zaś odpowiedzialność za ekonomiczne wyniki poszczególnych wydziałów jest łatwo określona i łatwo mierzalna.

Wadą takiego grupowania ról jest tendencja do autonomizacji interesów poszczególnych wydziałów. Ich kierownictwo jest w mniejszym stopniu zorientowane na cele i potrzeby całej organizacji oraz częściej kieruje się kryterium krótkookresowych korzyści wydziału. Ponadto występuje tendencja do nadmiernego rozbudowywania struktury wewnętrznej wydziałów.

Departamentalizacja według kryteriów technologicznych polega na grupowaniu ról organizacyjnych według faz powstawania produktu. Komórka organizacyjna odpowiada wówczas za określoną fazę produkcji wyrobu lub świadczenia usługi.

Departamentalizacja terytorialna jest stosowana wówczas, gdy względy ekonomiczne przemawiają za utworzeniem terytorialnie oddalonych filii, na przykład ze względu na bliskość surowców, rynków zbytu, taniej siły roboczej, korzystniejsze zasoby opodatkowania.

Departamentalizacja według grup klientów jest pogrupowaniem ról organizacyjnych w wydziały, zajmujące się wyszczególnionymi grupami klientów przedsiębiorstwa. Jest ona korzystna szczególnie wówczas, gdy praca dużej części pracowników organizacji nastawiona jest na bezpośrednią obsługę potrzeb klientów.

Ważnym aspektem struktury organizacyjnej jest kwestia rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, czyli centralizacja lub decentralizacja władzy⁷¹. Wymiar ten

⁷¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 274.

stanowi bardzo ważną cechę struktur organizacyjnych, dlatego zagadnienie to zostało omówione w szerszym zakresie.

Scentralizowanie organizacji występuje wówczas, gdy zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji skupiona jest na szczycie hierarchii. Niższe szczeble zarządzania pełnią wówczas rolę przekaźnika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonywanie zadań i procedur zatwierdzonych przez dyrektora. Mają one niewielkie uprawnienia samodzielnego podejmowania decyzji.

W zdecentralizowanej organizacji szereg istotnych uprawnień decyzyjnych posiadają kierownicy niższych szczebli zarządzania lub nawet pracownicy na stanowiskach wykonawczych. Decentralizacją nazywany jest także proces przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej.

Stopień centralizacji władzy mierzony jest nie tylko proporcją decyzji, które zapadają na niższych i wyższych szczeblach organizacji, ale także stopniem swobody ich podejmowania. Jeżeli decyzje kierowników niższych szczebli są krępowane dużą ilością odgórnie określonych wytycznych, procedur i reguł, jest to cecha charakterystyczna dla organizacji scentralizowanych. Podobnie jest w przypadku konieczności zwracania się w wielu sytuacjach o podjęcie decyzji do kierowników szczebla wyższego. Decydujące znaczenie ma także rodzaj decyzji, które podejmują kierownicy niższych szczebli – czy są to decyzje rutynowe, czy także decyzje związane z określaniem strategii firmy.

Centralizacja i decentralizacja władzy jest kwestią dyskusyjną i zależy od sytuacji. Organizacja może być zcentralizowana w płaszczyźnie niektórych funkcji, w innych zaś zdecentralizowana. Jeżeli organizacja musi szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, korzystna jest decentralizacja. Uchodzi ona za dobre lekarstwo na sztywność organizacji, kłopoty z dostosowaniem się do szybko zmieniających się potrzeb klientów lub zanik kreatywnego myślenia na dolnych szczeblach. Decentralizacja prowadzi zazwyczaj do spłaszczenia struktury i zmiany stylu działania.

Według J. Szczupaczyńskiego centralizacja wykazuje szereg istotnych zalet⁷². Przede wszystkim sprzyja łatwiejszej odgórnej koordynacji działalności organizacji. Korzystną cechą jest to, iż kierownicy wyższego szczebla mają zazwyczaj większe

⁷² Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 34.

doświadczenie i szerszą perspektywę przy podejmowaniu decyzji. Centralizacja przyczynia się również do występowania silniejszego centralnego przywództwa.

Należy jednak pamiętać, że centralizacja przeprowadzona nieumiejętnie lub zbyt radykalnie może doprowadzić do utraty kontroli nad sprawami kluczowymi dla organizacji. Decyzje podejmowane na niższych szczeblach mogą nie być zgodne z wymogami długookresowej strategii.

Również decentralizacja charakteryzuje się szeregiem istotnymi zaletami⁷³. Przede wszystkim pozytywnie motywuje kierowników niższych szczebli. Sprzyja twórczym postawom i rozwojowi umiejętności menedżerskich, jednocześnie uwalniając czas naczelnego kierownictwa, które może się bardziej poświęcić sprawom strategicznym. Dzięki decentralizacji decyzje mogą być podejmowane szybciej i bliżej spraw, których dotyczą.

Aby decentralizacja mogła być przeprowadzona konieczne jest spełnienie pewnych warunków. Przede wszystkim muszą być równolegle usprawniane mechanizmy koordynacji decyzji podejmowanych na różnych szczeblach organizacji. Kierownicy niższych szczebli powinni przejawiać wystarczającą odpowiedzialność, samodzielność i prezentować odpowiednio wysoki autorytet. Musi także istnieć klimat sprzyjający decentralizacji.

Dokonując decentralizacji należy pamiętać, że optymalny stopień centralizacji lub decentralizacji zależy od wielu czynników, takich jak wielkość organizacji, wykorzystywane technologie, typ otoczenia, tempo rozwoju organizacji, umiejętności i stopień integracji kadry zarządzającej. Decentralizacja zaś nie jest receptą na rozwiązywanie wszystkich problemów, a nawet niesie ryzyko niepowodzenia i niekorzystnych efektów ubocznych.

Odmianą decentralizacji władzy jest delegowanie uprawnień kierowniczych na szczebel wykonawczy. W takim wypadku kierownik przekazuje część swoich uprawnień decyzyjnych podwładnemu – tymczasowo lub w odniesieniu do pewnej kategorii spraw. Powodem przekazania części uprawnień decyzyjnych podwładnemu może być np.⁷⁴:

- konieczność wygospodarowania przez menedżera więcej czasu na rozwiązywanie problemów ogólnych;

⁷³ Tamże, s. 34-35.

⁷⁴ Tamże, s. 35.

- chęć pobudzenia inicjatywy i pewności siebie podwładnego lub zwiększenie jego zadowolenia z pracy;
- konieczność przeniesienia podejmowania decyzji bliżej spraw, których one dotyczą (np. wówczas gdy decyzje te wiążą się z jakością obsługi klientów, z którymi na co dzień spotyka się podwładny, a nie kierownik, a których nie da się ująć w jednoznacznych instrukcjach), lub w ręce osób, które mają większe doświadczenie w ich rozwiązywaniu;
- potrzeba skrócenia czasu podejmowania decyzji lub wyeliminowania czasochłonnych konsultacji pomiędzy przełożonym i podwładnym.

Delegacja uprawnień nie może być zabiegiem mechanicznym. Musi być odpowiednio przygotowana i przeprowadzona zgodnie z podstawowymi zasadami. Wyróżnia się osiem zasad delegowania uprawnień kierowniczych na szczebel wykonawczy⁷⁵.

Zasada celowości delegacji uprawnień stanowi, iż kierownik powinien wyraźnie odpowiedzieć na pytanie, czemu ma służyć delegacja uprawnień w konkretnym przypadku. Umożliwia to dobranie odpowiedniej formy i zakresu delegacji, jak również kontrolę efektów (np. czy pobudziła kreatywność pracowników lub podniosła ich zadowolenie z wykonywanej pracy, jak to zakładano).

Zasada akceptacji delegacji przez podwładnego stwierdza, że wielu podwładnych nie chce przyjmować odpowiedzialności za decyzje, unikając związanego z tym ryzyka, obawiając się krytyki i nie wierząc we własne możliwości lub stara się unikać dodatkowego wysiłku. Z tych powodów delegację uprawnień powinno poprzedzać zapewnienie sobie przez kierownika przychylności podwładnego, np. przez zastosowanie wystarczająco skutecznych zachęt.

Zasada kontroli umiejętności decyzyjnych podwładnego mówi, że uprawnienia decyzyjne należy delegować tylko w ręce osób, które potrafią podejmować w określonym zakresie trafne decyzje. Aby to sprawdzić, należy delegować uprawnienia stopniowo, zwiększając złożoność przekazywanych podwładnemu decyzji i sprawdzać, jak sobie z nimi daje radę.

Zasada zapewnienia dobrej komunikacji pomiędzy podwładnym i przełożonym stanowi, że delegacja uprawnień wymaga dobrych stosunków i niezakłóconej komunikacji. Tylko pod takim warunkiem menedżer może skutecznie kontrolować,

⁷⁵ Tamże, s. 35-36.

czy podwładny daje sobie radę, dyskutować z nim pojawiające się problemy, ufać, że podejmowanie przez podwładnego decyzji nie wymaga nadzoru, który dodatkowo obciążałby kierownika.

Zasada kompletności delegowanych uprawnień mówi, że jeżeli delegowana została decyzja A, korzystne jest, aby także delegować związane z nią decyzje B i C. Chodzi o możliwość zespolenia się częściowych decyzji A, B i C.

Według zasady zapewnienia wyposażenia, każdy pracownik powinien zostać zaopatrzony w środki i informacje niezbędne do podjęcia delegowanej decyzji.

Zasada odpowiedzialności za podejmowane decyzje stwierdza, że delegacja uprawnień oznacza również delegację odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Mimo to menedżer pozostaje odpowiedzialny wobec kierownictwa naczelnego za wykonanie całości zadań przydzielonych jego zespołowi.

Zasada wyraźnej delegacji uprawnień stwierdza, iż musi zostać jasno sformułowany zakres delegacji uprawnień. Podwładny nie może mieć wątpliwości, w jakiego typu sprawach i w jakim zakresie może podejmować decyzje.

Delegowanie uprawnień jest stopniowalne. R.A.Webber przytacza siedem poleceń, które może wydać hipotetyczny kierownik delegujący uprawnienia⁷⁶:

1. „Proszę zapoznać się z tym problemem. Proszę mi zreferować wszystkie fakty. Ja zadecyduję, co należy zrobić”.
2. „Proszę mi przedstawić wszystkie możliwe decyzje i argumenty przemawiające za i przeciw. Ja zadecyduję, co wybrać”.
3. „Proszę zaproponować jakiś kierunek działania, a ja go zaaprobuje”.
4. „Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę się wstrzymać z działaniem do czasu uzyskania mojej zgody”.
5. „Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę to zrobić, chyba że tego zakażę”.
6. „Proszę działać. Proszę się ze mną porozumieć jedynie wtedy, gdy pańskie działanie będzie nieskuteczne”.
7. „Proszę działać. Nie ma potrzeby porozumiewania się ze mną”.

Należy pamiętać, że nawet najdalej posunięta delegacja uprawnień decyzyjnych nie zwalnia kierownika z odpowiedzialności za pracę grupy i decyzji

⁷⁶ Webber R.A. , Zasady zarządzania organizacjami, Warszawa 1996, s. 351.

„interwencyjnych”, podejmowanych w wypadku pojawienia problemów, z którymi pracownik nie potrafi sobie poradzić.

Delegując uprawnienia, należy pamiętać, że podwładni mają prawo do popełniania błędów. Należy ufać im oraz pozwolić uczyć się na popełnianych błędach. Należy także pomóc podwładnym nauczyć się podejmować decyzje i wiążącą się z tym odpowiedzialność, pomóc pokonać psychiczne opory i brak wiary we własne siły. W wielu wypadkach sami kierownicy powinni przełamać niechęć do delegowania uprawnień, wiążącą się z konformizmem, brakiem wiary w możliwości podwładnych, brakiem umiejętności elastycznego działania⁷⁷.

Projektowanie struktury organizacyjnej nie jest pojęciem interpretowanym jednoznacznie. Projektowaniem struktury jest zarówno tworzenie nowej struktury od podstaw, jak również zmiana w ukształtowaniu już istniejącej.

Wyróżnia się cztery elementy treściowe projektowania struktury organizacyjnej⁷⁸. W pierwszej kolejności określa się elementy struktury i tworzy hierarchię przez pogrupowanie stanowisk w komórki, a komórek w większe jednostki oraz ustala łączące je więzi. Wiąże się to z koniecznością określenia wielkości poszczególnych części organizacji i rozpiętości kierowania. Następnie przydziela się wszystkim stanowiskom i częściom organizacji cele i zadania. Wymaga to uprzedniego sformułowania misji i celów ciągłych organizacji, wynikających z celów szczegółowych i zadań, a także konkretnych działań wyznaczonych przez technologię. W dalszej kolejności następuje rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i adekwatnej do nich odpowiedzialności. Ostatnią dokonywaną czynnością jest sformalizowanie procesów wykonawczych i zarządzania (procesów informacyjno-decyzyjnych).

W teorii wypracowano uniwersalne zasady kształtowania poszczególnych charakterystyk struktury organizacyjnej. Wśród nich wyróżnia się cztery podstawowe zasady określania zadań dla poszczególnych stanowisk⁷⁹.

W myśl zasady celowości, zadania i czynności stanowisk powinny wynikać z całego układu celów organizacyjnych i być powiązane z celami i zadaniami innych części struktury. spowoduje to eliminację zadań i czynności zbędnych lub mało

⁷⁷ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 37.

⁷⁸ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 303.

⁷⁹ Tamże, s. 303.

przydatnych z punktu widzenia realizacji celów oraz likwidacji stanowisk, którym je przydzielono.

Zasada optymalnej specjalizacji głosi, że zadania oraz czynności na danym stanowisku powinny być przydzielone stosownie do urządzeń i narzędzi, kwalifikacji pracownika oraz warunków otoczenia.

Zasada należytej szczegółowości polega na wyraźnym rozgraniczeniu zadań poszczególnych stanowisk oraz takim ich określeniu, aby wyraźnie wyznaczały kierunki działania, pozostawiając wykonawcom większy lub mniejszy margines swobody.

Zachowując zasadę przystosowalności zadań do kwalifikacji, pracownik powinien mieć możliwość wykonywania ich na odpowiednim poziomie, maksymalnie wykorzystując swoje kwalifikacje.

Zmiany strukturalne ze względu na zasięg i znaczenie można podzielić na korekty i reorganizacje. Korektami struktury są zmiany o stosunkowo niewielkim zasięgu i wpływie na całość sposobu zorganizowania firmy. Można do nich zaliczyć np. przekształcenie pionu administracyjnego, składającego się z czterech działów w dział administracji i zaopatrzenia z dwoma sekcjami, a następnie w dział administracyjno-gospodarczy, nie podzielony już na komórki niższego rzędu. Reorganizacją nazywamy jednoczesną zmianę kilku charakterystyk strukturalnych, zmianę głęboką, o dużym zasięgu i wpływie na wszystkie elementy organizacji. Często polega ona na przejściu do innego typu struktury.

Według M. Przybyły wyróżnia się dwa rodzaje podejść do projektowania struktur organizacyjnych: odgórne i oddolne oraz diagnostyczne i prognostyczne.

W podejściu „odgórnym” punktem wyjściowym w budowie struktury organizacyjnej jest wyodrębnienie stanowisk kierowniczych i jednostek organizacyjnych najwyższych szczebli, a następnie ich przekształcenie ich na jednostki i komórki organizacyjne coraz niższych szczebli zarządzania. Jest to więc szkicowanie schematu organizacyjnego od góry do dołu. Ważnym i niełatwym do spełnienia warunkiem jest tutaj ogromne doświadczenie organizatorskie oraz branżowe, połączone z intuicją⁸⁰.

W podejściu „oddolnym” punktem wyjścia modelowania struktury organizacyjnej jest kompleksowa i szczegółowa wizja zadań realizowanych przez

⁸⁰ Przybyła M. (red.), wyd.cyt., s. 206.

przedsiębiorstwo. Na ich tle projektuje się relacje i określa podstawowe reguły organizacyjne. Tak powstałe rozwiązania uwypuklają instrumentalny charakter struktury organizacyjnej jako narzędzia realizacji konkretnych zadań. Budowa modelu oparta na podejściu oddolnym obejmuje trzy podstawowe fazy: dzielenia zadań, wyodrębniania i łączenia stanowisk i jednostek organizacyjnych oraz formalizacji ustaleń organizacyjnych⁸¹.

W metodzie diagnostycznej punktem wyjścia jest stan danego przedsiębiorstwa. Istota tego pojęcia polega na diagnozie istniejących rozwiązań, ich analizie i ocenie oraz znalezieniu elementów i rozwiązań nieprawidłowych lub mogących ulec udoskonaleniu. Na tle dokonanej analizy proponuje się i projektuje nowe rozwiązania strukturalne. Sposób postępowania przyjęty w tej metodzie charakteryzuje sekwencja: analiza-synteza-ocena. Analiza prowadzi do szczegółowego podziału całości przedsiębiorstwa na elementy prostsze w celu łatwiejszego rozpoznania i zweryfikowania. Synteza polega na powtórnym złożeniu usprawnionych elementów w całość zdolną do sprawnego funkcjonowania. Ocena pozwala na stwierdzenie, czy zaprojektowana struktura jest prawidłowa⁸².

W fazie wstępnej tej metody wyznacza się zakres badań organizacyjnych, uwzględniając aspekty ekonomiczne (koszty i ekonomiczność dotychczasowych działań), techniczne (jakość rozwiązań technicznych i technologicznych), ergonomiczne (warunki fizjologiczne i psychiczne wykonywania pracy), organizacyjne i inne. Badania wstępne umożliwiają kwalifikację poszczególnych elementów struktury do dalszego badania i usprawnienia.

Po przeprowadzeniu analizy wstępnej można przejść do właściwych badań struktury organizacyjnej, czyli do fazy podstawowej. Jej celem jest identyfikacja i opis stanu faktycznego. Do podstawowych technik zbierania informacji na tym etapie należą: obserwacja, rozmowa, wywiad, ankieta i analiza dokumentacji organizacyjnej, technologicznej i ekonomicznej. W końcowej części tej fazy należy skoncentrować się na tych elementach strukturalnych, które wymagają usprawnienia. Opracowuje się różne warianty usprawnień organizacyjnych oraz wybiera wariant optymalny ze względu na istniejące uwarunkowania. Usprawnienia organizacyjne

⁸¹ Tamże, s. 206-207.

⁸² Tamże, s. 230.

mogą polegać na eliminacji zbędnych elementów lub funkcji, zmianie sposobu funkcjonowania, odmiennym usytuowaniu czasowym itp.

Faza końcowa metody diagnostycznej obejmuje trzy etapy. Pierwszy etap stanowi opracowanie planu wdrożenia nowej struktury i przygotowanie warunków jego wdrożenia. Ważną rolę odgrywa tutaj przygotowanie pracowników reorganizowanego przedsiębiorstwa do dokonywanych zmian oraz ich akceptacja kierunków wdrożenia. Kierownikom powinno się zaszczepić idee przyświecające reorganizacji i przeprowadzić stosowne szkolenie, przygotowujące do działania w nowych warunkach. Ważną rolę do pełnienia mają tutaj osoby cieszące się wysokim autorytetem.

Drugi etap tej fazy stanowi wdrożenie zaprojektowanej struktury organizacyjnej. Proces ten powinien mieć charakter stopniowalny, szczególnie, gdy planowane zmiany mają charakter kompleksowy.

W trzecim etapie dokonywana jest kontrola prawidłowości wdrażania projektu i ewentualne korekty. Kontrola powinna mieć charakter zanikający. W miarę utrwalać się wśród pracowników postaw wyrażających akceptację wprowadzanych zmian kontrola przestrzegania powinna być coraz bardziej ogólna.

W metodzie prognostycznej zalecane jest całkowite odejście od dotychczasowych rozwiązań technologicznych, konstrukcyjnych i organizacyjnych oraz całkowite skoncentrowanie się na funkcjach zewnętrznych badanego przedsiębiorstwa, na produkowanych przez niego wyrobach lub świadczonych usługach. Metoda ta opiera się na prognozach rozwoju i przyszłościowych trendach kształtowania się różnych zjawisk. Podstawą metody jest koncepcja struktury idealnej, funkcjonującej w idealnych warunkach, bez żadnych ograniczeń. Dla postępowania prognostycznego charakterystyczna jest sekwencja: synteza-analiza-ocena⁸³.

W fazie wstępnej tej metody określa się precyzyjnie przedmiot i zakres badań. Badania te mogą obejmować całościowe rozwiązania organizacyjne przedsiębiorstwa lub dotyczyć wybranych części. Faza podstawowa rozpoczyna się od zbierania informacji, orientując się głównie na funkcje zewnętrzne badanego obiektu względem otoczenia. Zalecana jest przy tym wnikliwa analiza konkurencji i rozwiązań stosowanych przez najlepsze przedsiębiorstwa w branży.

⁸³ Tamże, s. 230.

Wyodrębnione funkcje, elementy i cechy danego obiektu konfrontowane są z realnie występującymi ograniczeniami. W rezultacie powstają różne warianty rozwiązań organizacyjnych, weryfikowanych i ocenianych pod względem efektywności. Na tym etapie wykorzystuje się modelowanie i symulacje, zastępując rzeczywiste operacje operacjami dokonywanymi na sztucznym obiekcie. W ten sposób buduje się optymalny projekt struktury organizacyjnej, zbliżony do systemu idealnego oraz dostosowany do bieżących warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Wdrażanie i kontrola zaprojektowanej struktury przebiega tak, jak w metodzie diagnostycznej, dodatkowo analizuje się zgodność z przewidywaniami tendencji rozwojowych, na których opiera się system idealny.

Metodę prognostyczną cechuje w porównaniu z podejściem diagnostycznym wyższa efektywność. Korzystną cechą jest także dominacja przedmiotowego nad myśleniem podmiotowym, co sprawia, że opór pracowników wobec zmian jest dużo mniejszy niż w postępowaniu diagnostycznym. Metoda ta stwarza znacznie lepszą atmosferę współpracy osób zaangażowanych w prace projektowe oraz sprzyja interdyscyplinarności badań i szerokiej wymianie doświadczeń. Zaletą jest także możliwość zastosowania metody prognostycznej do modelowania i projektowania zupełnie nowych przedsięwzięć. Wadą tej metody jest większe obciążenie ryzykiem niepewności oraz dużo większe koszty prac badawczych.

W teorii organizacji i zarządzania istnieje wiele podziałów struktur organizacyjnych wyodrębnionych według różnych kryteriów. Poniżej przedstawiam najważniejsze typy struktur organizacyjnych, które moim zdaniem zasługują na wyróżnienie i opisanie.

Według A. K. Koźmińskiego podział struktur może być dokonany ze względu na liczbę szczebli w strukturze, rozpiętość kierowania oraz wielkość komórek organizacyjnych. Według tych kryterium wyróżnia się struktury smukłe i płaskie⁸⁴.

Struktura smukła charakteryzuje się istnieniem wielu szczebli hierarchicznych. Istniejące komórki organizacyjne są niewielkich rozmiarów, mała jest również rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach.

Zaletą tego typu struktury jest możliwość zapewnienia bieżącej i wnikliwej kontroli pracy podwładnych przez ich kierownika oraz zapewnienie warunków bezpośredniego oddziaływania kierownika na pracowników w procesie pracy przez

⁸⁴ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 276.

wydawanie poleceń, instruowanie i konsultowanie. Struktura ta stwarza także możliwość awansu pionowego.

Wadą struktury smukłej jest długi przepływ informacji od najwyższych do najniższych szczebli organizacji i odwrotnie, zmniejszający sprawność komunikacji naczelnego kierownictwa ze szczeblami wykonawczymi. W strukturze tej występuje duże prawdopodobieństwo pojawienia się błędów w procesach informacyjno-decyzyjnych, wynikających m.in. ze zniekształcenia i opóźnienia informacji.

Struktura płaska charakteryzuje się niewielką liczbą szczebli zarządzania, dużą wielkością komórek organizacyjnych oraz dużą rozpiętością kierowania. W związku z krótszym czasem przepływu informacji struktura płaska sprzyja wzrostowi sprawności zarządzania. Dzięki temu występuje wyższa elastyczność i większa szybkość reagowania na zmiany. Struktura ta stwarza także większe możliwości awansu, co w wielu organizacjach jest silnym motywatorem dla kadry kierowniczej.

Wadą tego typu struktury jest to, że ogranicza ona możliwość osobistej, bieżącej kontroli i nadzoru kierownika.

Określenie optymalnej rozpiętości kierowania jest bardzo istotne z punktu widzenia jakości zarządzania. Optymalna rozpiętość kierowania zależy od wielu czynników, przede wszystkim od typu zadań, stopnia specjalizacji stanowisk i stylu kierowania, który jest stosowany.

Rozpiętość kierowania maleje w sytuacji⁸⁵:

- trudnych do przewidzenia problemów, które pojawiają się w procesie realizacji zadań zespołu;
- różnorodności i złożoności nadzorowanych czynności;
- małej mierzalności wyników pracy podwładnych (w takiej sytuacji kierownik musi więcej czasu poświęcić ocenie wyników pracy podwładnych);
- dużej wzajemnej zależności zadań wykonywanych przez pracowników (kierownik pełni funkcje koordynatora);
- dużych potrzeb planowania pracy zespołu i koordynowania jej z działaniami innych zespołów organizacji;

⁸⁵ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 33.

- niskich kompetencji, niedojrzałości i małego poczucia odpowiedzialności ze strony podwładnych (potrzebna jest ścisła kontrola i nadzór ich pracy);
- niewystarczających kompetencji lub doświadczenia kierownika;
- terytorialnego rozproszenia podwładnych lub innych trudności w komunikowaniu się z nimi.

Drugi podział struktur organizacyjnych oparty jest na kryterium stopnia zróżnicowania części organizacji. Wyróżnia się tutaj struktury proste, czyli zróżnicowane w niewielkim stopniu oraz struktury złożone, zawierające dużo różnorodnych elementów⁸⁶.

Na ogół rozróżnia się trzy wymiary zróżnicowania: poziome, pionowe i przestrzenne⁸⁷. Zróżnicowanie poziome, czyli horyzontalne ilustruje podział pracy w organizacji. Jest ono mierzone liczbą specjalności zawodowych oraz długością okresu zdobywania kwalifikacji. Zróżnicowanie pionowe, czyli wertykalne dotyczy podziału władzy i wyrażane jest liczbą szczebli zarządzania. Zróżnicowanie przestrzenne zwane również rozproszonym stanowi o fizycznej odległości między poszczególnymi częściami organizacji.

W strukturze prostej występuje zazwyczaj centralizacja i wykorzystanie bezpośredniego nadzoru kierowniczego w małych komórkach organizacyjnych. Rzadko pojawiają się problemy z przepływem informacji i decyzji. Łatwo natomiast ujawniają się konflikty, rozwiązywane zazwyczaj poprzez odwoływanie się kierowników do ich autorytetu formalnego.

W strukturze złożonej zarządzanie jest o wiele trudniejsze. Konieczne jest umiejętne stosowanie wielu mechanizmów koordynacyjnych. Związane jest to z tym, że liczne komórki i jednostki organizacyjne realizują różnorodne zadania, mają odmienne cele, wartości oraz funkcjonują w różnych horyzontach czasowych.

Kolejnym kryterium podziału struktur organizacyjnych są przyjęte zasady określające relacje między kierownikami i pracownikami wykonawczymi oraz kierownikami wyższych i niższych szczebli. Według tego podziału wyróżnia się trzy typy struktur: liniową, funkcjonalną oraz liniowo-sztabową⁸⁸.

⁸⁶ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 277-278.

⁸⁷ Tamże, s. 277.

⁸⁸ Tamże, s. 279-281.

Podstawą ukształtowania się struktury liniowej jest zasada jedności kierownictwa, w myśl której każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego. Tylko od niego otrzymuje polecenia, które zobowiązany jest wykonać. Przełożony jest adresatem przekazywanych przez podwładnych informacji. Kontakty podwładnych z pracownikami innych komórek organizacyjnych lub kierownikami wyższych szczebli nie mogą następować z pominięciem stanowiska bezpośredniego przełożonego. Kierownik liniowy ponosi odpowiedzialność za całokształt działania kierowanej przez siebie komórki i posiada stosowne uprawnienia decyzyjne.

Do zalet struktur liniowych zalicza się jasno określoną władzę i odpowiedzialność oraz prostotę i zrozumiałość zależności organizacyjnych. Struktura ta stwarza także warunki do szybkiego podejmowania decyzji oraz możliwość dużej inicjatywy na każdym szczeblu.

Główną wadą struktur liniowych jest brak możliwości pogłębienia specjalizacji w zakresie wszystkich aspektów zarządzania daną komórką lub jednostką administracyjną. Wzrasta także prawdopodobieństwo podejmowania decyzji mało zadawalających lub nietrafnych. Efektywne funkcjonowanie tej struktury wymaga zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych wysokiej klasy specjalistów o szerokiej specjalizacji, mających zarazem talent menedżerski.

Ukształtowanie struktury funkcjonalnej opiera się na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych. Podwładny posiada kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewną funkcję zarządzania. Efektywne zarządzanie wymaga przy tym typie struktury ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia, umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów. Każdy kierownik, jako specjalista danej dziedziny powinien podejmować racjonalne decyzje cząstkowe w ramach swojej wąskiej specjalności.

Struktura funkcjonalna przynosi korzyści ze specjalizacji, co gwarantuje wyższy poziom umiejętności oraz skraca drogę między przełożonym, a wykonawcą. Zazwyczaj decyzje kierowników wyspecjalizowanych w zakresie szczegółowej funkcji zarządzania są dobrej jakości.

Ta forma struktury stwarza zagrożenie nieskoordynowanej pracy zespołu kierowniczego. Powstawać mogą także konflikty kompetencyjne między kierownikami oraz manipulacja poleceniami przez podwładnych.

Struktura liniowo-sztabowa jest ukształtowana na zasadzie jedności kierownictwa oraz specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych. W strukturze tej tworzy się stanowiska i komórki sztabowe, w celu wspomaganie kierowników liniowych w zakresie zagadnień szczegółowych związanych z zarządzaniem ich komórkami lub jednostkami organizacyjnymi. Kierownik liniowy zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu komórki lub jednostki. Tylko on podejmuje decyzje i wydaje polecenia. Stanowiska i komórki specjalistyczne pomagają mu w zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowywaniu wariantów decyzji, sugerowaniu wyboru oraz faktycznym podejmowaniu decyzji z formalną akceptacją przez kierownika liniowego lub na zasadzie delegowania uprawnień.

Struktura liniowo-sztabowa powinna łączyć zalety struktury liniowej oraz funkcjonalnej, a także eliminować ich wady. Winna ona zachowywać jedność kierownictwa oraz jasny układ władzy i odpowiedzialności, a jednocześnie wykorzystywać wiedzę specjalistyczną do wspomaganie procesów decyzyjnych i podwyższania efektywności funkcjonowania organizacji. Podstawową wadą tej struktury jest częste występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi, a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na stanowiskach samodzielnych.

Biorąc pod uwagę umieszczenie stanowisk i komórek sztabowych wyróżnić można trzy postacie struktur liniowo-sztabowych⁸⁹.

W pierwszej postaci tego typu struktury komórki i stanowiska sztabowe znajdują się najczęściej przy najwyższym szczeblu hierarchii organizacji. Podlegają one bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu na równi z kierownikami części liniowych, realizujących funkcje podstawowe. Dużą rolę odgrywa tutaj dyrektor, który na bieżąco koordynuje współpracę jednostek liniowych ze sztabowymi.

W drugiej postaci struktury liniowo-sztabowej jednostki sztabowe umieszczone są wewnątrz części organizacyjnych, realizujących funkcje podstawowe. Podlegają one kierownikowi działu, pionu, zakładu lub filii. Kierownik lub dyrektor odpowiada

⁸⁹ Tamże, s. 280.

wówczas za funkcjonowanie i wyniki zarządzanej przez siebie części oraz kształtuje sztab według potrzeb własnej jednostki Według tego typu struktury podział na linie i sztab powinien następować wewnątrz dużych jednostek organizacyjnych, wyodrębnionych według kryteriów funkcji, produktów, rynków lub regionów działania.

W trzeciej postaci powyższej struktury komórki i stanowiska sztabowe znajdują się zarówno przy szczyble najwyższym jak i przy szczyblach pośrednich.

Zdaniem Jamesa A.F.Stonera i Charlesa Wankela członkowie „linii” wysuwają zazwyczaj wobec sztabów trzy główne zarzuty⁹⁰:

- zarzut przekraczania swoich uprawnień;
- zarzut formułowania nieprzydatnych i nieżyciowych rad i ekspertyz (często przybiera on formę zarzutu wąsko specjalistycznego punktu widzenia);
- zarzut przypisywania sobie zasług „linii”.

Analogicznie, „sztaby” krytykują „linię” za niedoceniając ich możliwości, opór wobec innowacji proponowanych przez „sztaby” i nieuznawanie autorytetu sztabów. Przeciwdziałania tego typu konfliktów należy poszukiwać w jasnym określeniu ról i uprawnień obu stron, nauczaniu ich właściwego współdziałania w imię realizacji nadrzędnych interesów organizacji.

Często występującą formą struktury organizacyjnej w nowocześnie zarządzanych organizacjach jest struktura macierzowa. Jest ona spotykana głównie w organizacjach zatrudniających wysoko wykwalifikowanych specjalistów, pracujących nad projektami o dużym stopniu złożoności, np. w instytucjach badawczych, biurach projektowych, agencjach reklamowych. Na czas realizacji określonego projektu kierownik odpowiedzialny za jego wykonanie kompletuje specjalistów z różnych wydziałów organizacji. Po zakończeniu projektu pracownicy wracają do swoich stałych jednostek organizacyjnych⁹¹.

Struktura macierzowa powstaje przez nałożenie na funkcjonalny schemat przedsiębiorstwa powiązań „poprzecznych”, zadaniowych. Jest ona skonstruowana na zasadzie dwuwymiarowego grupowania: kolumny są odpowiednikami stałych powtarzalnych funkcji, a wiersze oznaczają zmieniające się okresowo zadania, produkty, projekty lub przedsięwzięcia. Każdy element macierzy, czyli stanowisko lub

⁹⁰ Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa 1992, s. 342-343.

⁹¹ Szczupaczyński J., wyd.cyt., s. 45.

jednostka organizacyjna, ma dwa ośrodki decyzyjne: kierownika funkcji i kierownika realizowanego zadania projektowego⁹².

Podstawową zaletą struktur macierzowych jest duża elastyczność w dostosowywaniu działania organizacji do zmieniających się celów. Zespoły pracownicze tworzone są pod kątem realizacji określonego projektu, co umożliwia optymalne wykorzystanie ludzkich zasobów organizacji oraz stwarza możliwość kompleksowego skupienia się na konkretnym problemie. Pozytywnym skutkiem jest także rozwój doświadczeń zawodowych pracowników i umiejętności współpracy w różnych układach grupowych. Struktura macierzowa odciąża liniowe powiązania pomiędzy szczeblami, usprawniając jednocześnie przepływ informacji. Przyczynia się również do identyfikowania się pracowników z końcowym wyrobem.

Struktura ta nie jest rozwiązaniem idealnym i posiada wiele wad. Zerwanie z zasadą jedności kierownictwa może spowodować spory kompetencyjne między kierownikami funkcji, a koordynatorami przedsięwzięć oraz zachęcać do walki o władzę. Kierownicy funkcji i kierownicy przedsięwzięć mogą odczuwać brak wzajemnego zrozumienia i zaufania. W związku z wysokimi wymaganiami interpersonalnymi stawianymi kierownikom i podwładnym, często występują trudności ze skompletowaniem grup zadaniowych. Negatywnym skutkiem jest także niepewność i zagrożenie towarzyszące kierownikowi i uczestnikom zespołu w chwili zakończenia przedsięwzięcia. Struktura ta wymaga dużej dojrzałości pracowników i wysokich umiejętności kierowniczych menedżerów.

Motywowanie to jedna z najważniejszych, klasycznych funkcji zarządzania. Łączy w sobie umiejętności porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, stawiania wyzwań, zachęcania, uzyskiwania reakcji, angażowania pracowników, delegowania obowiązków, rozwijania i szkolenia, informowania, instruowania oraz sprawiedliwego nagradzania. Jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie kierowania, od którego w dużym stopniu zależą wyniki osiągane przez organizację. Celem menadżera jest maksymalizowanie częstotliwości takich zachowań pracowników, kiedy pracownik może dać z siebie maksimum wysiłku i nie będzie to wynikiem chęci uniknięcia reprimendy.

⁹² Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 282.

Motywowanie jest procesem świadomego oddziaływania na postępowanie ludzi dla realizacji ich celów i chęci działania – teoretycy zarządzania nazywają ten proces - funkcją motywacyjną.⁹³ Jest takim działaniem, które powoduje, że pracownicy zachowują się w określony sposób.

Motywacja do działania jest czynnikiem, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie znacznych rezultatów w pracy i działalności. Powiedzieć można, że motywacja jest często ważniejsza od kwalifikacji, bo cóż dla pracodawcy z mało umotywowanego pracownika? Kształtowanie motywacji jest uznane za jedną z głównych funkcji kierowania. Jest różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana, ponieważ wiele jest czynników, które wpływają na ludzi i kształtują środowiska ich życia i pracy. Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Steruje ona czynnościami tak, aby prowadziły do określonego wyniku, wyznaczonego celu. Zatem - jako mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu - stanowi jego wewnętrzną siłę, analogiczną do siły fizycznej. Siła ta to popędy, instynkty i życzenia a także stany napięć, które nazywa się mechanizmami organizmu ludzkiego. Od jej wielkości i struktury (siły i rodzaju reakcji emocjonalnych) zależy ogólna aktywność psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił i energii oraz chęć podejmowania zadań trudniejszych i ponoszenia ryzyka.

Im silniejsza jest motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do pożądanego rezultatu, naturalnie w zależności od tego, jakie stawia sobie cele i ocenia możliwości ich urzeczywistnienia w sytuacji swego działania. Jednak zbyt silna motywacja pogarsza działanie a nawet je paraliżuje, gdyż silne stany uczuciowe (nadmierne napięcie emocjonalne) zakłócają i deformują ludzkie czynności oraz powodują ich dezorganizację.

Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązywania zagadnień trudnych i złożonych najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna. Właściwe zrozumienie motywacji i pokierowanie nią w praktyce (motywowanie) wymaga uwzględnienia w procesie poznawczym czynnej roli człowieka oraz otaczającego go świata rzeczy i symboli.

⁹³ Wediuk Z., Dylematy z motywacją, Warszawa 2003, s. 27.

Aktywnością człowieka kierują różne cele, do których on dąży, cele, które są wynikiem cenionych przez niego wartości, jego wiedzy i doświadczenia, posiadanych aspiracji i sposobu myślenia. Łatwiej wyzwalać motywację wtedy, gdy w firmie prowadzone jest sprawne zarządzanie tj. umożliwia ono łączenie celów indywidualnych pracowników z celami firmy. Jeżeli pracownik identyfikuje swoje interesy z interesami firmy, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnianie.

Proces motywowania zaczyna się od potrzeby, lub odczucia pewnego niedostatku, braku, np. potrzeba wyższych zarobków. Pracownik wkłada większy wysiłek i zaangażowanie w wykonywaną pracę a po pewnym czasie ocenia efekty. Jeżeli nie widzi możliwości otrzymania podwyżki, zaczyna poszukiwania nowej pracy lub szuka innych rozwiązań, nie zawsze korzystnych dla macierzystego zakładu pracy (np. poszukuje nielegalnych źródeł dochodów kosztem pracodawcy).

Motywacja jest narzędziem, za pomocą którego menedżerowie mogą układać stosunki pracy w motywacji. Jeżeli kierownik wie co rzędzi postępowaniem ludzi pracujących na jego rzecz, to odpowiednio do tego potrafi dostosować przydzielone zadania i nagrody. Tak więc wiedza o motywacji wspólnie z planami strategicznymi służą jako przesłanie projektowania wzajemnych stosunków w organizacji i podziału władzy w ramach tych stosunków.

Pracownika motywuje się za pomocą czterech reguł:

- Chcemy dotrzymać naszych zobowiązań wynikających z umowy o pracę.
- Chcemy pozbyć się stałych stanowisk pracy - chodzi o to by ludzie psychologicznie nie popadali w rutynę wykonywania w kółko tej samej pracy, ale by zastanawiali się co chcą osiągnąć w swojej pracy i jak chcą kierować swoim życiem.
- Chcemy się pozbyć mentalności pracownika najemnego. Każdy myśli i działa jak właściciel.
- Chcemy tworzyć bogactwo i dzielić się nim. Efektywność wzrośnie kiedy zespół będzie pracować nad stale doskonalącą się organizacją, w której poszczególni ludzie w coraz większym stopniu wzajemnie sobie pomagają.

Motywowanie jest ważnym zadaniem dla menedżerów, ponieważ motywacja, obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia,

decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika a tym samym o osiągnięciach organizacji, za którą menedżer jest odpowiedzialny.

Modele motywacji:

- model tradycyjny – związany z Taylorem i nauką szkołą organizacji, postrzegany również jako model „człowieka ekonomicznego”, w którym podstawowym czynnikiem pobudzającym do działania jest płaca,
- model stosunków współdziałania – związany z pracami Mayo, postrzegany jako model „człowieka uspołecznionego”, w którym obok potrzeb materialnych jednostki dostrzega się potrzeby uznania społecznego i przynależności,
- model zasobów ludzkich – związany z pracami Maslowa i McGregor'a, postrzegany jako model „człowieka samo realizującego się”, w którym obok różnych potrzeb ważne są również potrzeby samorealizacji.

Tradycyjne ujęcie motywacji opiera się na założeniach naukowej szkoły organizacji Taylora. Szkoła ta utrzymywała, że ważnym elementem pracy kierownika jest zapewnienie, by robotnicy wykonywali swoje nużące powtarzalne zadania możliwie sprawnie. Kierownicy ustalali sposób wykonywania zadań i stosowali system zachęt płacowych do motywowania robotników – im więcej produkowali, tym więcej zarabiali.⁹⁴ Model ten zakładał, iż robotnicy są leniwi z natury i że kierownicy lepiej rozumieją zadania od nich samych. Podejście tradycyjne zakładało również, że dla większości ludzi praca jest czymś nieprzyjemnym i że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od charakteru samej pracy. Dlatego też można oczekiwać od ludzi gotowości do wykonywania każdej pracy pod warunkiem, że będą odpowiednio opłacani.

Taylor przedstawił zarys swojej filozofii i stwierdził, że opiera się ona na czterech zasadach:

- Opracowaniu prawdziwej nauki zarządzania, tak, aby można było, na przykład ustalić najlepszą metodę wykonywania każdego zadania.
- Naukowym doborze pracowników, tak, aby można było każdemu pracownikowi przydzielić pracę, do której najbardziej się nadaje.

⁹⁴ Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, s. 359

- Naukowym wyszkoleniu i doskonaleniu pracownika.
- Bezpośredniej, przyjaznej współpracy między kierownictwem i pracownikami.⁹⁵

Taylor stwierdził, że powodzenie tych zasad zależy od całkowitej rewolucji w umysłach, zarówno kierowników, jak i robotników. Zamiast kłótni o podział zysków kierownicy jak i robotnicy powinni dążyć do zwiększenia produkcji. W ten sposób zyski rosłyby w takim stopniu, że kierownicy i robotnicy nie musieliby o nie współzawodniczyć. Taylor uważał, że zwiększenie wydajności leży we wspólnym interesie obu stron.

Podejście od strony stosunków międzyludzkich. Jego zwolennicy kładli nacisk na rolę stosunków społecznych w miejscu pracy. Ich podstawowe założenia były następujące:

- pracownik odczuwa potrzebę bycia użytecznym i ważnym dla firmy;
- ma silne potrzeby społeczne;
- potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze.⁹⁶

Według twórców nuda i powtarzalność wielu zadań obniżają motywację, a kontakty towarzyskie (społeczne) przyczyniają się do powstania i utrzymania motywacji. Kierownicy mogą motywować pracowników, uznając istnienie ich potrzeb społecznych i zapewniając im poczucie własnej przydatności i znaczenia (skrzynki wniosków, mundury firmowe, biuletyny wewnętrzne, uczestnictwo pracowników w procesie oceny efektywności). Radzono menedżerowi, aby pozwolić grupie roboczej na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, mimo że sam już wcześniej określił jaka to będzie decyzja. Oczekiwano, że złudzenie współuczestnictwa i ważności zaspokoi podstawowe potrzeby społeczne robotników i w rezultacie stworzy silniejszą motywację do dobrej pracy.

Podejście od strony zasobów ludzkich zakłada, że motywację wzmocni nie złudzenie wkładu i uczestnictwa a sam udział. Przyjmuje się, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego. Zadaniem kierownictwa jest zatem zachęcanie do uczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie.

⁹⁵ Tamże, s. 49

⁹⁶ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004, s.520

Główne teorie motywacji

Intensywny rozwój badań nad problematyką motywacji nastąpił w latach pięćdziesiątych XX wieku. Sformułowane wówczas teorie motywacji są współcześnie krytykowane, jednak stanowią nadal podstawę większości nowoczesnych koncepcji w zakresie motywowania pracowników. W literaturze przedmiotu wyróżnia się z reguły cztery grupy teorii motywacji⁹⁷:

- wczesne, współczesne, integracyjne;
- behawioralne, psychodynamiczne, poznawcze;
- treści, procesu, wzmocnienia;
- treści, procesu – obejmujące teorie wzmocnienia.

Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto systematykę teorii motywacji opartą na podziale na teorie treści oraz teorie procesu. Teorie treści, określane także jako teorie potrzeb, koncentrują się na potrzebach indywidualnych, stanowiących zasadniczy motyw działań każdej jednostki. Natomiast teorie procesu zakładają, iż potrzeby stanowią tylko jeden z wielu elementów determinujących zachowanie pracownika. Szczególną uwagę teorie procesu koncentrują na wyjaśnieniu przyczyn, dla których pracownicy dążąc do zaspokojenia swoich potrzeb wybierając określone warianty zachowania (patrz: *tabela 1*).

Tab.1. Systematyka wybranych teorii motywacji

Źródło: R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s.11.

GRUPA	TEORIA	AUTOR
TEORIE TREŚCI	Teoria hierarchii potrzeb	Abraham Maslow
	Teoria potrzeb ERG	Clayton Alderfer
	Dwuczynnikowa teoria motywacji	Frederick Herzberg
	Teoria trychotomii potrzeb	Dawid McClelland
TEORIE PROCESU	Teoria oczekiwań	Victor Vroom & Edward E. Lawler & Lyman W. Porter
	Teoria sprawiedliwości	J. Stacy Adams
	Poznawcza teoria oceny	Edward L. Deci & Richard Ryan
	Teoria ustalania celów	Edwin Locke
	Teoria wzmocnień	Burrhus Frederic Skinner
	Teoria uczenia się społecznego	Albert Bandura

⁹⁷ Karaś R., *Teorie motywacji ...*, wyd. cyt., s.14.

Najbardziej znaną teorią treści jest teoria hierarchii potrzeb autorstwa Abrahama Maslowa. W ujęciu psychologicznym potrzeba to trwała właściwość (dyspozycja) człowieka, polegająca na tym, iż bez spełnienia określonych warunków nie może on osiągnąć albo utrzymać pewnych stanów lub celów.⁹⁸ Według A. Maslowa człowiek odczuwa pięć rodzajów potrzeb, do których zalicza się.⁹⁹

- potrzeby fizjologiczne – ujmują elementarne pragnienia związane z jedzeniem, piciem, odzieżą i mieszkaniem (wynikają z natury człowieka);
- potrzeby bezpieczeństwa – wyrażają się w pragnieniu ochrony przed zdarzeniami losowymi, które mogłyby udaremnić zaspokojenie potrzeb fizjologicznych;
- potrzebę przynależności – potrzeba miłości i akceptacji przez otoczenie;
- potrzebę szacunku – potrzeba uznania i szacunku w oczach innych, ale także pozytywnego obrazu we własnych oczach;
- potrzebę samorealizacji – dążenie do niezależności, osiągnięć, autonomii, indywidualnego wzrostu i rozwoju.

Hierarchia potrzeb Maslowa jest teorią stwierdzającą, że istoty ludzkie mają wrodzony porządek albo raczej hierarchię rzeczy, których pragną. Kiedy zostanie zaspokojony jeden poziom tej hierarchii, ludzie przechodzą do następnego.¹⁰⁰ Potrzeby powinny być zaspokajane w taki sposób, aby ranga coraz to nowych potrzeb była większa od poprzednich, ponieważ po zaspokojeniu danej potrzeby przestaje ona być bodźcem.¹⁰¹ Uporządkowanie hierarchii w postaci piramidy oznacza, że „niższe” potrzeby wcześniej występują w procesie rozwoju, że są wyłącznie zdeterminowane fizjologicznie i dlatego w mniejszym stopniu są zmienne, w sensie społecznej albo indywidualnej zmienności.¹⁰² Algorytm motywacji według A. Maslowa przedstawiono na rysunku 2.1.

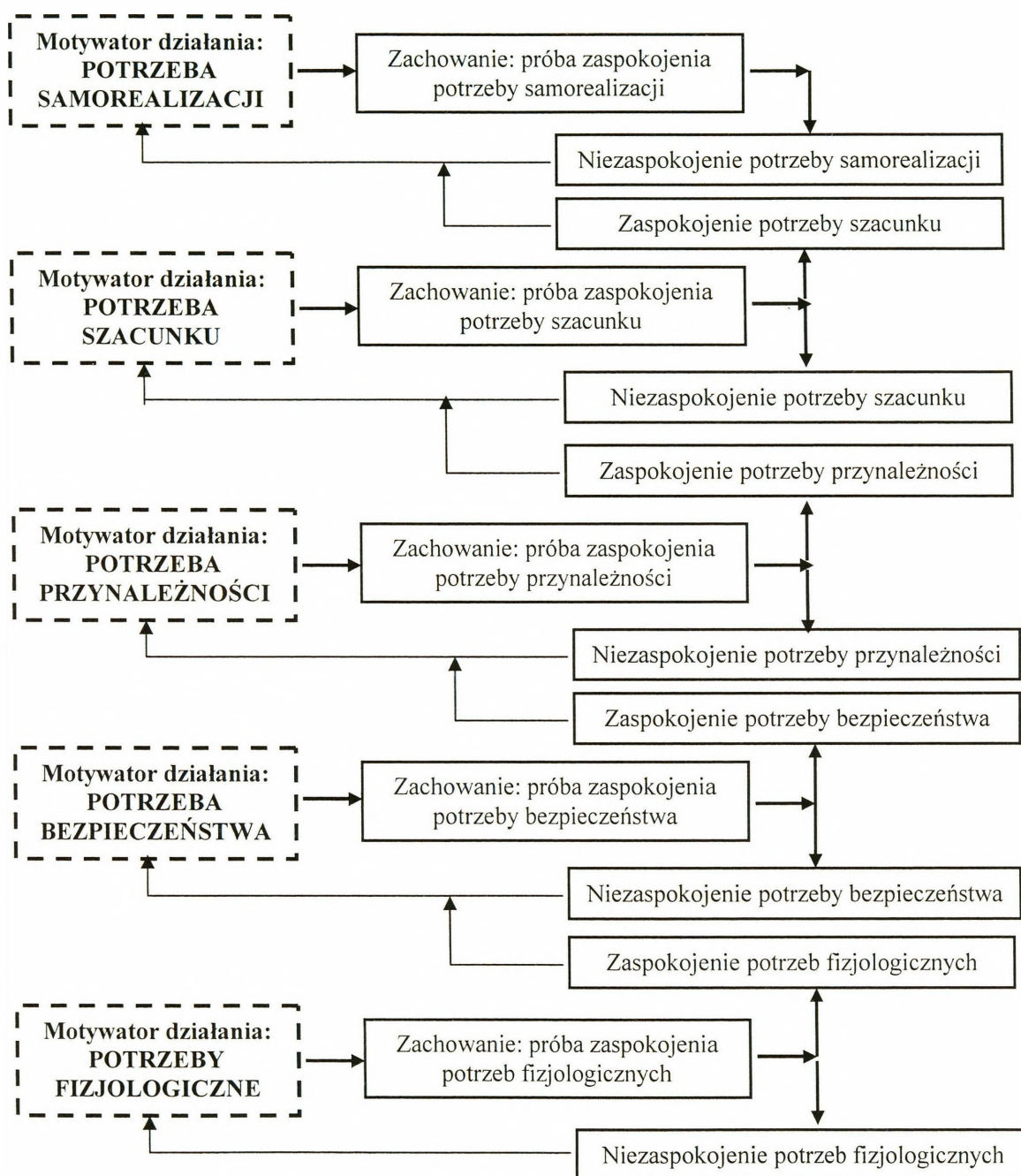
⁹⁸ Penc J., *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 147.

⁹⁹ Karaś R., *Teorie motywacji ...*, wyd. cyt., s.17; Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 340-341.

¹⁰⁰ Stevenson N., *Motywowanie pracowników...*, wyd. cyt., s. 4.

¹⁰¹ Hellen R., *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 8.

¹⁰² Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 341.



Rys.2.1. Algorytm motywacji według A. Masłowa

Źródło: R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s.19.

Do środków zaspokajania potrzeb oferowanych przez organizację, w odniesieniu do hierarchii potrzeb A. Masłowa zalicza się w grupie potrzeb¹⁰³:

- fizjologicznych – płacę zapewniającą zaspokojenie podstawowych potrzeb oraz satysfakcjonujące warunki wykonywania zadań;

¹⁰³ Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania..., wyd. cyt., s. 85.

- bezpieczeństwa – pewność zatrudnienia, pakiet ubezpieczeniowy zapewniony przez firmę itp.;
- przynależności i kontaktów z innymi ludźmi – możliwość pracy w lubianym zespole, kontakty z klientami, identyfikację z organizacją, organizowanie przez przedsiębiorstwo czasu wolnego dla pracowników (wycieczki, kluby pracownicze itp.);
- uznania – kontakty z ważnymi osobami, rzeczowe symbole wysokiego statusu (np. duży gabinet, samochód służbowy, pochwały kierownictwa itp.);
- samorealizacji – ciekawe projekty, możliwość wprowadzania innowacji, możliwość uczenia się w pożądanym kierunku, rozwój osobisty, doskonalenie zawodowe.

W teorii potrzeb **ERG** wyodrębniono trzy grupy potrzeb, do których należy:¹⁰⁴

- potrzeba egzystencji – obejmująca potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa typu materialnego (fizycznego);
- potrzeba kontaktów – obejmująca potrzeby bezpieczeństwa psychospołecznego zaspokajane przez ludzi, nawiązywanie wzajemnych stosunków, potrzeby przynależności i uznania;
- potrzeba rozwoju osobistego – czyli potrzeba zachowania własnej autonomii, wartości, siły, potrzeby doskonalenia się, dążenia do samorealizacji i poprawy własnego środowiska.

Istotną cechą odróżniającą teorię ERG Alderfa od teorii A. Maslowa jest teza, iż człowiek może kierować się równocześnie chęcią zaspokajania więcej niż jednej potrzeby.¹⁰⁵

D. C. McClelland, autor teorii trychotomii potrzeb uważa, że każda osoba motywowana jest przez trzy typy podstawowych potrzeb, którymi są:

- potrzeba władzy,
- potrzeba afiliacji (przynależności),
- potrzeba osiągnięć.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Karaś R., Teorie motywacji ..., wyd. cyt., s.21.

¹⁰⁵ Tamże, s. 22.

¹⁰⁶ Penc J., Motywowanie w zarządzaniu..., wyd. cyt., s. 152-153.

W przeciwieństwie do koncepcji A. Masłowa, teoria trychotomii zakłada, iż człowiek odczuwa równocześnie wszystkie potrzeby. W określonych warunkach mogą być one odczuwane ze wzmocnioną siłą. McClelland stwierdził na podstawie badań, że ludzie o dominującej potrzebie przynależności, zatrudnieni w instytucjach nagradzających zachowania motywowane potrzebą władzy, są w stanie sprostać wymaganemu wzorcowi pod warunkiem, że zostaną poddani systematycznemu oddziaływaniu pobudzającemu ich potrzebę władzy.¹⁰⁷ Najważniejszą tezę teorii trychotomii potrzeb jest stwierdzenie, że organizacja może kształtować potrzeby pracowników, a w konsekwencji ich motywy działania.¹⁰⁸

Oparta także na hierarchii potrzeb, jest dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga. Według założeń tej teorii na zachowanie człowieka mają wpływ dwie grupy potrzeb: „czynniki satysfakcji” (motywujące) i „czynniki higieny”. Czynniki motywujące odpowiadają potrzebom samorealizacji i statusu (w schemacie Masłowa), a czynniki higieny – potrzebom fizjologicznym, bezpieczeństwa i przynależności (potrzebom społecznym). Czynniki motywujące to zespół elementów umożliwiających pełne wykorzystanie możliwości intelektualnych człowieka i dających mu zadowolenie. Należą do nich: osiąganie sukcesów, uznanie z tego tytułu, zajmująca praca, poczucie odpowiedzialności oraz możliwości rozwoju i awansu.¹⁰⁹ Czynniki zadowolenia związane z treścią pracy, przynoszą trwalsze i większe zadowolenie pracownikowi z powodu wykonywanych zadań. Natomiast czynniki niezadowolenia (czynniki higieny), jeśli nie są odpowiednie, powodują niezadowolenie z pracy, a jeśli są odpowiednie – to i tak dają jedynie zadowolenie krótkotrwałe.¹¹⁰

Teorie procesu określają, w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są poszczególne osoby. Ich podstawą jest teoria oczekiwań.¹¹¹ Teoria ta zakłada, że pracownik jest skłonny do podjęcia się realizacji zadania na odpowiednim poziomie wysiłku pod warunkiem, że dostrzega pozytywny związek między:

- wysiłkiem, a wykonawstwem,
- wykonawstwem, a nagrodami,

¹⁰⁷ Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania ...*, wyd. cyt., s.86.

¹⁰⁸ Karaś R., *Teorie motywacji ...*, wyd. cyt., s.33.

¹⁰⁹ Penc J., *Motywowanie ...*, wyd. cyt., s. 152

¹¹⁰ Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz 2000, s. 28.

¹¹¹ Penc J., *Motywowanie ...*, wyd. cyt., s. 159.

- nagrodami, a realizacją celów indywidualnych.¹¹²

W grupie teorii procesu na uwagę zasługuje także teoria wzmocnienia motywacji, zwana też teorią wzmocnienia pozytywnego, modyfikacji zachowań lub uwarunkowania instrumentalnego. Teoria ta zakłada, że można zmienić zachowania pracowników dając im nagrody. Wzmocnienia pozytywne powodują przyjemne konsekwencje dla pracownika. W związku z tym zakłada się, że będzie on powtarzał te zachowania, które te przyjemne skutki powodują. Natomiast wzmocnienia negatywne mają miejsce wówczas, gdy pracownik zachowuje się tak, by uniknąć nieprzyjemnych dla siebie skutków.¹¹³

Na gruncie psychologii społecznej sformułowana została kolejna teoria procesu zwana teorią sprawiedliwego nagradzania. Podstawowe jej twierdzenie głosi, że jednostka odczuwa niesłuszność nagradzania wtedy, kiedy spostrzega, że stosunek korzyści, jakie czerpie z pracy w organizacji, do nakładów, jakie ponosi pracując w tej organizacji, oraz stosunek korzyści odnoszonych przez innych uczestników organizacji do ich własnych nakładów nie są równe.¹¹⁴

Przedstawiona powyżej analiza wybranych teorii motywacji pozwala na wysnucie następujących wniosków:

- podstawowym kryterium oceny systemu motywacyjnego w organizacji powinien być zakres realizacji celów pracowników i organizacji;
- jednocześnie powinny być sformułowane cele organizacji oraz zasady i kryteria pomiaru i oceny wyników pracy;
- zadania wyznaczone pracownikom przez organizację muszą być zgodne ze środowiskiem pracy oraz ze zdolnościami i umiejętnościami pracowników;
- organizację obowiązuje diagnozowanie celów i potrzeb pracowników;
- w zakresie potrzeb pracowników należy uwzględniać takie założenia jak:
- te same potrzeby mogą być zaspokajane w różny sposób;
- jedna nagroda może zaspokoić kilka potrzeb;
- poszczególni pracownicy mogą odczuwać różne potrzeby;
- potrzeby pracowników mają charakter dynamiczny;

¹¹² Karaś R., *Teorie motywacji ...*, wyd. cyt., s.87.

¹¹³ Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa 2003, s. 209.

¹¹⁴ Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania ...*, wyd. cyt., s. 90-91.

- organizacja może kształtować potrzeby i cele pracownika;
- system nagród w organizacji musi być realny, obejmować nagrody zaspokajające potrzeby pracownika, wykorzystywać czynniki motywacji o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, a także uzależniać otrzymanie przez pracownika nagrody od wykonania wyznaczonych zadań i przede wszystkim ujmować jasne i wyraźnie sformułowane zasady i kryteria przyznawania nagród;
- system motywacji powinien być sprawiedliwy, znany pracownikom, powinien być spójny oraz umożliwiać informację zwrotną.¹¹⁵

Reasumując należy stwierdzić, iż motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach, rozpatrywana w różnych kontekstach, definiowana na wiele sposobów i niewątpliwie jest to pojęcie i zjawisko, które zawiera wiele cech istotnych, kluczowych – bez względu na kontekst definiowania, ale także, według mnie, pozostawia pewną dowolność interpretacyjną. Laicy terminem motywacja określają po prostu stan gotowości człowieka do podejmowania określonych działań, który spowodowany jest oddziaływaniem różnych czynników. Bezdyskusyjna jest kwestia, iż motywacja jest zespołem powodów, źródeł – czyli zintegrowanym modelem motywów, które stanowią potrzeby, zainteresowania, preferencje i upodobania człowieka. W związku z tym, iż cały proces motywacji uzależniony jest głównie od zachowań ludzkich, często nieprzewidywalnych, złożonych, skomplikowanych i uwarunkowanych wieloma czynnikami, czyli porostu trudną i złożoną do jednoznacznej identyfikacji i oceny naturą ludzką – nie da się, według mnie, znaleźć prostej „recepty” na inspirowanie i nakłanianie do efektywnej pracy, która znalazłaby zastosowanie w stosunku do wszystkich ludzi. Myślę, że nie ma nawet takiej możliwości w odniesieniu do grup pracowniczych o podobnej profesji.

Należy zatem podkreślić rzecz oczywistą, która w codziennej praktyce, niestety, umyka uwadze, mianowicie – zawsze należy konstruować plan motywacji dla danego pracownika, w którym należy odwoływać się do jego indywidualnych potrzeb, poglądów, przekonań, filozofii życiowej. Znajomość tego, co dany człowiek uważa za ważne, co ceni w życiu, czego się wystrzega, co go demobilizuje i zniechęca (nawet w kontekście codziennych, najprostszycy czynności) – jest

¹¹⁵ Karaś R., Teorie motywacji ..., wyd. cyt., s. 92.

niezwykle istotne przy pozyskiwaniu jego zaangażowania we wspólne przedsięwzięcia. Należy także pamiętać, iż przekonania, postawy, normy i preferencje człowieka charakteryzują się zmiennością – i to także należy brać pod uwagę. Wszystkie te „informacje” o pracownikach znajdują odzwierciedlenie w założeniach, jakie prezentują wybrane, i przedstawione wyżej, teorie motywacji. Według mnie – najbardziej oczywisty podział teorii to ten wyodrębniający teorie treści i procesu, z czego, w moim przekonaniu, bardziej realne założenia prezentują teorie procesu, gdyż oprócz potrzeb, uwzględniają także istotność wyjaśnienia innych przyczyn determinujących zachowania pracowników. Najbardziej jednak chyba przemawia, i jest najprostsza do interpretacji, teoria X i Y, która, mówiąc kolokwialnie dzieli pracowników na tych, którzy pracują, bo chcą, a praca stanowi ujście ich twórczej aktywności, oraz na tych, którzy są leniwi, ogólnie niezadowolone ze swojego funkcjonowania w obszarze życia zawodowego – trudno ich zmotywować, bo tak naprawdę chyba sami nie wiedzą, czego oczekują.

Wiele jest uwag, spostrzeżeń i krytyk co do sposobu definiowania motywacji oraz interpretacji założeń głównych teorii motywacji. Niewątpliwie z każdym nowym członkiem organizacji – pracownikiem, kierownicy poznawać będą tajniki i sekrety tkwiące w ich osobowości, co pozwoli im na budowanie indywidualnych modeli motywacji pracowników, opartych z pewnością na wypracowanych już spostrzeżeniach i pewnych założeniach teoretycznych.

Kończącą i ostatnią fazą procesu zarządzania jest **kontrolowanie**, tj. obserwowanie postępów w organizacji w realizowaniu jej celów¹¹⁶. W miarę jak organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów, jej kierownictwo musi na bieżąco obserwować uzyskiwane postępy. Musi się zwłaszcza upewnić, że uzyskiwane wyniki pozwolą dotrzeć do punktu docelowego w wyznaczonym czasie. Pomaga ona organizacji przystosować się do zmiennych warunków, ogranicza możliwość nakładania się błędów, pomaga uporać się ze skomplikowanymi sytuacjami oraz pomaga minimalizować koszty. Jest więc kluczem do osiągnięcia efektywności organizacji.

Posługiwanie się systemem kontroli jest jednak systematycznym procesem, który na ogół przechodzi cztery wzajemnie powiązane etapy:

- ustalenie norm i metod pomiaru efektywności może dotyczyć każdej

¹¹⁶ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000, s. 585

dziedziny działania. Jeśli etap ma być skuteczny, normy muszą być zrozumiałe dla zainteresowanych. Normy muszą mieć swój sens i cel w późniejszej kontroli;

- pomiar efektywności – to proces, który musi być powtarzalny;
- sprawdzenie czy efektywność jest zgodna z normami jest najłatwiejszym etapem procesu kontroli. Porównanie zmierzonych wyników z celami lub normami poprzednio ustalonymi;
- podjęcie działań korygujących następuje, jeśli nie wszystko jest zgodne z planem.

Po dokonaniu tej oceny zazwyczaj podejmowane jest jedno z trzech działań¹¹⁷:

- utrzymanie status quo - zaniechanie jakichkolwiek działań, gdy wyniki z grubsza mieszczą się w normach;
- działania korygujące odchylenie od normy;
- zmiana norm, gdyż być może są nierealne do osiągnięcia¹¹⁸.

Kontrola jak każdy proces ma swoje funkcje:

- informacyjna (sygnalizacyjna), jaki jest stopień realizacji zadań;
- instruktażowa, ukazująca jak likwidować nieprawidłowości;
- pobudzająca, mająca na celu wywołanie zmian;
- profilaktyczna, zabezpieczenie przed błędami;
- korygująca / ochronna, przywracanie stanu pożądanego;
- kreatywna, motywowanie do osiągania lepszych wyników¹¹⁹.

Jest wiele rodzajów kontroli, najłatwiej więc podzielić je według następujących kryteriów:

1. Zasoby organizacji:

- kontrola zasobów finansowych, która polega na możliwościach dysponowania finansami;
- kontrola zasobów rzeczowych, dotyczy działań korygujących w ramach procesu zarządzania zapasami, zarządzania jakością produkcji oraz zarządzania inwestycjami;

¹¹⁷ Stoner J.A.F., Wenkel Ch., Kierowanie, Warszawa 1994, s. 470 - 472

¹¹⁸ Griffin R.W., wyd. cyt., s. 590

¹¹⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 213

- kontrola zasobów społecznych, która jest związana z pracownikami;
- kontrola zasobów informacyjnych.

2. Podmiot kontroli:

- kontrola przez każdego wykonawcę (samokontrola) jest ważnym czynnikiem decentralizacji zarządzania;
- kontrola przez kierownika (funkcjonalna) to ocenianie wyników sprzedaży swoich produktów i wartości ponoszonych kosztów;
- kontrola przez zawodowych kontrolerów to kontrola różnych obszarów działania firmy, a także określenie ram kontroli dla poszczególnych zakładów.

3. Przedmiot kontroli:

- kontrola operacji (produkcji) to cały etap związany z dostosowaniem przedmiotu;
- kontrola finansowa - tworzenie zrębów kontroli produkcji, sprzedaży, planowanie działań marketingowych i inwestycji;
- kontrola działań marketingowych to ocena sprzedaży, efektywności i skuteczności funkcjonowania;
- kontrola prac badawczo - rozwojowych jest porównaniem projektów z możliwością ich produkcji, sprzedaży itd.
- kontrola aspektów prawnych

4. Cechy organizacyjne:

- kontrola funkcjonalna jest realizowana przez każdy szczebel zarządzania;
- kontrola instytucjonalna to specjalne organizacje lub komórki organizacyjne powołane wyłącznie do sprawowania kontroli.

5. Usytuowanie organu kontroli:

- kontrola zewnętrzna wynika z systemu funkcjonowania organów administracji państwowej i gospodarczej;
- kontrola wewnętrzna to okresowa działalność w organizacji wyspecjalizowanych instytucji kontrolnych.

6. Okres objęty kontrolą:

- kontrola wstępna ma charakter prewencyjny i jej celem jest zapobieżenie przyszłym, potencjalnym odstępstwom;

- kontrola bieżąca jest stosowana wraz z postępowaniem realizacji zaplanowanych zadań;
- kontrola końcowa to system działań prowadzonych po zakończeniu realizacji określonych zadań.

7. Zakres działań kontrolnych:

- kontrola pełna (kompleksowa) obejmuje ocenę całokształtu działalności organizacji;
- kontrola wycinkowa - polega na fragmentarycznej kontroli wybranych odcinków jej działalności.
- Tryb podejmowania kontroli
- kontrola planowa jest przeprowadzana na podstawie ustaleń planu kontroli;
- kontrola doraźna jest na ogół działaniem pozaplanowym spontanicznym, wymuszonym przez sytuację.

8. Charakter kontroli:

- kontrola formalna polega na sprawdzeniu wiarygodności dokumentów zapewniających odtworzenie stanu rzeczywistego;
- kontrola merytoryczna polega na sprawdzeniu czynności pod względem ich słuszności i celowości;
- kontrola dokumentacyjna ogranicza się do ustalenia stanu faktycznego na podstawie sprawdzenia dokumentów;
- kontrola rzeczowa jest ustaleniem stanu faktycznego kontrolowanych zjawisk i czynności poprzez oględziny, mierzenie, liczenie itp.¹²⁰

Kontrola, aby była skuteczna musi posiadać określone cechy:

- ścisłość, informacja musi być ścisła, aby rozwiązać problem tam, gdzie on faktycznie istnieje;
- aktualność, musi być świeża, aby szybko korygować błędy;
- obiektywizm i zrozumiałość, aby rzetelnie ocenić sytuację;
- koncentracja na strategicznych punktach kontroli, aby wykrywać błędy tam, gdzie jest największe prawdopodobieństwo ich wystąpienia;
- realizm ekonomiczny, aby normy wydajności były realne;
- koordynacja zgodnie z tokiem działania;

¹²⁰ Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red. nauk], Zarządzanie, wyd. cyt., s. 215

- elastyczność, aby w razie potrzeb szybko reagować na zmiany;
- normatywność i operacyjność, aby informować odpowiednie osoby za kontrolę;
- akceptacja przez członków organizacji.¹²¹

Celem końcowym każdej kontroli jest podniesienie sprawności działania organizacji przez usuwanie nieprawidłowości, jej przyczyn i źródeł oraz pobudzanie działań konstruktywnych.

¹²¹ Stoner J.A.F., Wenkel Ch., Kierowanie, Warszawa 1994, s. 470 - 472

3. Ewolucja organizacji i zarządzania – kontekst historyczny

3.1. Geneza

Teorie z zakresu organizacji i zarządzania powstały po to, aby ułatwić efektywne osiąganie celów. Umiejętności pochodzące z doświadczenia i predyspozycji psychofizycznych już nie wystarczają. Wiedza teoretyczna pomaga współczesnym menedżerom wzbogacić warsztat metodyczny oraz unikać nieporozumień dzięki ujednoliconemu, specjalistycznemu słownictwu. Obserwując obecne sposoby kierowania instytucjami czy różnego rodzaju pracami aż ciężko sobie wyobrazić w jaki sposób radzili sobie ludzie w starożytności.

Korzenie teorii organizacji i zarządzania sięgają ok. 3000 lat p.n.e. Przykładem mogą tu być etapy powstawania piramid w starożytnym Egipcie, bowiem już wtedy wykorzystywano funkcje zarządzania takie jak planowanie, organizowanie i kontrolowanie. W literaturze przedmiotu podaje się, że zasady zarządzania po raz pierwszy zostały spisane przez Ptah-hotepa w Egipcie ok. 2700 lat p.n.e. Żyjący w tych samych czasach Sumerowie swoje działania opierali na spisanych przepisach i regulacjach, natomiast władanie imperium przez Babilończyków opierało się na różnego rodzaju aktach prawnych i środkach politycznych. Innym przykładem stosowania teorii zarządzania i organizacji są starożytne Chiny. Zapewne mało kto wie, że tak bardzo znany „mur chiński” jest efektem stosowanych tam wówczas zasad. Starożytni Chińczycy teoretycy stosowali doktrynę odizolowania się od świata i niezmienności zasad funkcjonowania wewnętrznego oraz przestrzeganie sztywnych zasad biurokratycznych¹²². Miało to doprowadzić do zachowania istniejącego wówczas systemu społecznego na wiele tysięcy lat. Następni w toku tworzenia teorii zarządzania i organizacji zapisali się Grecy i Rzymianie. Należy tu wspomnieć o Aleksandrze Wielkim, który w kampaniach wojennych do koordynacji działań wykorzystywał organizację sztabową. Rzymianie natomiast struktury organizacyjne wykorzystywali by zwiększyć efektywność kontroli i komunikacji.

Szukając wskazówek skutecznego zarządzania można również zajrzeć do dzieł wielkich filozofów i mędrców. Żyjący ok. 500 r. p.n.e. Konfucjusz opracował

¹²² Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wrocław 2003

cztery podstawowe zasady: nierównoprawne stosunki międzyludzkie są czymś normalnym, są wręcz warunkiem stabilnego społeczeństwa; rodzina jest modelem dla wszelkich organizacji; ludzie powinni traktować bliźnich tak, jakby chcieli, by traktowano ich samych; ludzie powinni się kształcić, ciężko pracować i nie wydawać więcej niż potrzeba¹²³. Inny wielki filozof, Platon (350 lat p.n.e.), pisał tak: „Kowal nie będzie wykonywać prac ciesielskich, a cieśla wtrącać się do pracy kowalowi, (...) w naszym państwie każdy wykonywać będzie tylko jeden rodzaj zajęcia”¹²⁴. Takie podejście do organizacji pracy sprawiło, iż zapisał się on w historii teorii zarządzania jako pierwszy, który opisał specjalizację pracy. W swoich dziełach próbował przekazać, zwłaszcza władcom, że człowiek nie jest stworzony do wykonywania dobrze dwu lub więcej czynności, natomiast powinien skupić się na wykonywaniu tylko jednego zadania, ale w sposób jak najlepszy. W 900 r. zostały wymienione różne cechy przywództwa. Podziału takiego dokonał jeden z pierwszych filozofów świata Islamu, Alfarabi.

Tab. 3.1. Zarządzanie w starożytności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Przybyła M. „Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej”, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003

Kiedy?	<i>ok. 3000 lat p.n.e.</i>	<i>ok. 1500 lat p.n.e.</i>	<i>ok. 1000 lat p.n.e.</i>	<i>ok. 500 lat p.n.e.</i>
Kto?	Egipcjanie Sumerowie Babilończycy	Chińczycy	Grecy Rzymianie	Wenecjanie
Jak?	Używanie praktyk zarządzania przy budowie piramid, spisanych przepisów i regulacji, aktów prawnych oraz środków politycznych w rządzeniu.	Używanie rozległej struktury organizacyjnej dla agencji rządowych i w dziedzinie sztuki.	Używanie różnych systemów rządzenia miastami i państwami, stosowanie struktur organizacyjnych w celu komunikacji i kontroli.	Używanie koncepcji projektowania organizacji i planowania do panowania na morzu.

¹²³ Griffin W. R., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000.

¹²⁴ Platon, Prawa, Warszawa 1961.

Przez wiele stuleci sposoby postępowania władców, administratorów czy dowódców nie ulegały zmianom. Wielkim przełomem dla teorii zarządzania i organizacji był wiek XVIII. Było to związane z rewolucją przemysłową zapoczątkowaną w Wielkiej Brytanii. Ówczesni praktycy zarządzania zaczęli się borykać z dynamicznymi zmianami w gospodarce. Zauważono wtedy jak ważne w procesie tworzenia teorii są zjawiska zachodzące w otoczeniu – rozwój techniki, przemiany ekonomiczne czy nawet społeczne. Zwrócono również uwagę na to, iż zjawiska te przenikają się nawzajem i przy planowaniu jakichkolwiek działań należy rozpatrzyć każdy aspekt ich wykonalności, gdyż właśnie sumienne wykonanie każdego zadania z osobna decyduje o efekcie końcowym. Poglądy takie głosił David Hume¹²⁵ (1711-1776), według którego „Niedopełnienie planu w jakiejś jednej części wiąże się, choć nawet nie bezpośrednio, z niewykonaniem całości”.

W XIX wieku teorię zarządzania zaczęli tworzyć praktycy, a nie tylko ludzie badający praktykę. Jednym z wielkich praktyków był angielski przemysłowiec Robert Owen (1771-1858), zarządca kilku przędzalni w Szkocji. W 1825 roku wyjechał do Ameryki, aby w stanie Indiana założyć osadę komunistyczną New Harmony. Nie osiągnąwszy swoich celów wrócił do Anglii gdzie zaangażował się w organizację Giełdy Pracy. Według Owena na efekty pracy firm duży wpływ miał sposób traktowania pracowników. W dobie wielkich fabryk na początku XIX wieku pracownicy byli traktowani jak roboty – praca trwała po kilkanaście godzin dziennie, robotnicy mieszkali i pracowali w nędznych warunkach, zatrudniano nawet kilkuletnie dzieci. Owen był przekonany, że jeśli wpłynie na poprawę tych warunków to zwiększy się efektywność pracy przedsiębiorstwa. Skrócił więc czas pracy do 10,5 godziny oraz wprowadził przerwy. Ten świetny kierownik był zdania, że nie tylko inwestycja w maszyny i technologię wpływa na efektywność firmy, ale też inwestycja w ludzi. W związku z tym poprawiał warunki socjalne w swoich fabrykach, budował mieszkania dla pracowników, wprowadził wieczorowe kształcenia dla chętnych.

Owen przykładął również dużą wagę do właściwego oceniania pracowników i w związku z tym stosował codziennie jawne oceniania każdego. Niestety wdrażana przez niego metody nie spotkały się z aprobatą wśród innych ówczesnych przedsiębiorców. Innym prekursorem zarządzania był Charles Babbage (1792-1871). Mimo, iż z wykształcenia był on matematykiem (wynalazł maszynę liczącą uważana

¹²⁵ David Hume ur. 1711r. w Edynburgu, zm. 1776r. Szkocki filozof, pisarz i historyk, przedstawiciel empiryzmu.

przez niektórych za prototyp komputera) wniósł on wiele do teorii zarządzania. Jego uwagę przykuł brak odpowiednich proporcji między dynamicznym rozwojem technologii a powolnym przekształcaniem się organizacji pracy. Dysproporcje te miały zostać zmniejszone poprzez odpowiedni podział pracy. Według Babbage'a w ten sposób można zaoszczędzić dużo czasu zarówno podczas przyuczania do wykonywania prostszych czynności jak i ich wykonywania (eliminuje się w ten sposób straty czasu związane z przechodzeniem między czynnościami). Oprócz tego, dzięki częstemu powtarzaniu tych samych czynności robotnicy pracowali wydajniej, gdyż mieli większą wprawę, a wykorzystywane narzędzia były lepiej przystosowywane.

Na dynamiczny rozwój teorii zarządzania i organizacji w Europie miała wpływ rewolucja przemysłowa, natomiast w Stanach Zjednoczonych elementem prowadzącym do zmian w zarządzaniu była wojna secesyjna (1861-1865). Zniesienie niewolnictwa i oderwanie się od konserwatywnej gospodarki Południa pchnęło amerykański kapitalizm ku rozwojowi. Również budowa kolei w Stanach Zjednoczonych sprowokowała teoretyków zarządzania do formułowania nowych koncepcji. Ten burzliwy okres historii w USA był pierwszym krokiem do powstania klasycznych koncepcji zarządzania.

3.2. Klasyczne koncepcje zarządzania

W klasycznych koncepcjach zarządzania głównymi elementami, którym poświęcano uwagę były cele i struktura formalna, przy czym organizacja była traktowana jako instrument mający jak najsprawniej doprowadzać do wyznaczonych celów. Nie skupiano się więc na wyborze celu, ale na takim organizowaniu przedsiębiorstwa, aby cel został jak najskuteczniej osiągnięty. Struktura organizacji powinna być tak skonstruowana, aby żadne zawirowania, ani zewnętrzne ani wewnętrzne, nie miały na nią wpływu.

Duży wpływ na klasyczne koncepcje zarządzania miały sądy ówczesnych socjologów. Twierdzili oni, iż działania ludzi w organizacji powinny być podporządkowane zarządzeniom, przepisom czy prawom. Te swoistego rodzaju instrukcje miały dotyczyć nie tylko zakresu obowiązków, ale również innych sfer życia pracowników. Próbowano w ten sposób przejąć kontrolę nad zbiorowościami,

związkami społecznymi. Sądzono bowiem, iż ludzie w swoich zachowaniach kierują się głównie czynnikami społecznymi. Dlatego też tworzono systemy norm, wartości, zasad i reguł mające na celu zmuszenie jednostki do odpowiedniego zachowania się.

Klasyczne koncepcje zarządzania powstały z potrzeby zwiększenia wydajności pracy, przy czym nie skupiano się na personelu, ale na takim zorganizowaniu jego pracy, aby przy jak najmniejszych nakładach uzyskiwać jak najlepsze efekty. W związku z tym zdecydowano się na wprowadzenie daleko idącego podziału pracy. Podział ten dotyczył nie tylko linii produkcyjnej, ale również stanowisk kierowniczych.

Tab. 3.2. Charakterystyka klasycznej teorii organizacji

Źródło: Praca zbiorowa, „Zarządzanie organizacją”, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002

<i>Rozpatrywany parametr</i>	<i>Cechy parametru</i>
<i>Sposoby przejawiania się niesprawności organizacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Niska wydajność pracy
<i>Przyczyny dysfunkcji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obowiązujący system wynagradzania sprawia, że w interesie robotnika było ukrywanie jego prawdziwych możliwości • Nieracjonalne metody pracy w przemyśle • Niedostosowanie osobistych cech pracownika do wymagań pracy • Brak jasnych reguł postępowania, „najlepszej drogi postępowania” • Brak symetrii na odcinku uprawnień – obowiązki - odpowiedzialność, niedostatki hierarchii • Braki w koordynacji i kontroli
<i>Koncepcja człowieka (wykonawcy)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Przeciętny człowiek jest jednostką konserwatywną, mało ambitną, mało twórczą, woli być kontrolowany i kierowany • Człowiek jest jednostką biologiczną, odczuwającą potrzeby związane z funkcjonowaniem i rozwojem organizmu • Człowiek jest „jednostką ekonomiczną” wrażliwą przede wszystkim na bodźce materialne (homo oeconomicus) • Im bardziej zestandaryzowana działalność człowieka, tym większa jego satysfakcja z pracy

<p><i>Koncepcja członka organizacji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Człowiek godzi się na „ślepe” podporządkowanie organizacji z chwilą, gdy do niej wstępuje • Pracownik jest bezwolnym narzędziem wykonującym przydzielone mu zadanie • Pełne poszanowanie władzy, nawyk posłuszeństwa prowadzi do pełnej akceptacji roli „śrubki” w skomplikowanej maszynie organizacji • Przekonanie, że dany bodziec wywołuje w danych warunkach daną reakcję, czyli że zachowania ludzkie zdają się zestandaryzować (stworzenie „standaryzowanego” członka organizacji)
<p><i>Rola kierownika</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownik najwyższego szczebla pełni rolę „pierwszego po Bogu”, on tylko jest jednostką twórczą • Szczeble wyższe przekazują niższym ściśle określone zadania, od dołów oczekuje się jedynie sprawnego wykonawstwa • Kontrola pracy wykonawców metodą „marchewki i bicz” • Obowiązkiem kierownika jest stworzenie odpowiednich warunków fizycznych i organizacyjnych do wykonania pracy
<p><i>Sposób pojmowania organizacji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja jest układem statycznym, deterministycznym, w którym można zbudować idealny system oddziaływania jej części składowych gwarantujący osiągnięcie powodzenia całości • Organizacja jest układem odosobnionym, w związku z tym badania ograniczają się jedynie do zależności wewnętrznych, których znajomość wystarczy dla budowy sprawnej organizacji
<p><i>Sposób rozwiązywania problemów</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motywacja do dobrej pracy poprzez system bodźców ekonomicznych powiązanych z normami ustalonymi na poziomie wydajności najlepszych robotników • Specjalizacja i harmonizacja pracy • Badanie pracy metodami analizy naukowej, ścisły instruktaż wykonawcy, standaryzacja pracy • Właściwy dobór pracownika do danego rodzaju pracy • Dostosowanie warunków fizjologicznych i organizacyjnych do charakteru pracy • Skoncentrowanie prawa do kontroli i podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu • Równomierny podział uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności • Jednoosobowość i jednolitość kierownictwa (zachowanie srogi służbowej) • Kontrola przebiegu wykonania pracy

Teoria klasyczna obejmuje trzy najważniejsze podejścia do zarządzania:

- kierunek naukowej organizacji pracy;
- kierunek administracyjny;
- kierunek neoklasyczny (empiryczny).

Kierunek naukowej organizacji pracy

Głównymi elementami, którymi zajmowali się twórcy naukowej organizacji pracy były techniki poprawy efektywności pracy robotników. Spadek wydajności był związany z rozwojem gospodarki, łatwo dostępnym kapitałem i jednocześnie brakiem rąk do pracy. Dotychczasowe wymagania wobec pracowników były niskie. Niewykształcona kadra, analfabetyzm wśród robotników oraz brak tradycji przemysłowych uświadomiły jak bardzo potrzeba zmian. Skupiono się na nowych sposobach motywacji, organizacji pracy oraz odpowiednim dobieraniu pracowników do stanowisk.

Za ojca naukowej organizacji pracy uznawany jest amerykański teoretyk Frederick Winslow Taylor (1856-1915), mimo iż inicjatorem nazwy był amerykański prawnik Louis Dembitz Brandeis. F. W. Taylor rozpoczął studia prawnicze w Harvard University, lecz z powodów zdrowotnych ich nie ukończył. W swojej karierze przeszedł przez wszystkie szczeble hierarchii zawodowej. W wieku 22 lat objął posadę urzędnika w zakładach mechanicznych Midvale Steel Company w Filadelfii. Praca ta jednak mu nie odpowiadała i zmienił ją na stanowisko ładowacza. W kolejnych etapach ścieżki zawodowej F. W. Taylor pracował jako pomocnik tokarza, narzędziowiec, brygadzysta, majster, kierownik ekipy naprawczej, główny projektant, kierownik biura studiów i główny inżynier. To właśnie tam miał możliwość obserwacji zjawiska, które polegało na świadomym spowalnianiu pracy. Na podstawie tych obserwacji sprecyzował w jaki sposób powinien pracować każdy robotnik. Wyznaczył poziom produkcji, który przy stosowaniu się do wypracowanych przez F. W. Taylora zasad powinien być osiągnięty, a następnie odpowiednio wynagradzał robotników, którzy ten poziom przekroczyli (tzw. akordowy system wynagrodzeń). Jeśli natomiast któryś z pracowników nie osiągał dziennej normy przez kilka kolejnych dni, wówczas zostawał mu przydzielony instruktor do pomocy. Gdy pracownik nadal nie był w stanie wykonać postawionych mu zadań przenoszono go na stanowisko, które odpowiadałoby jego możliwościom. Jeśli i tam nie dawał sobie rady to wtedy zostawał zwalniany. W Midvale Steel Company F. W. Taylor

pracował przez 12 lat, a w między czasie skończył studia w Instytucie Stevensa. W kolejnych latach pracował jako dyrektor zakładów przemysłu papierniczego Manufacturing Investment Company oraz konsultant organizacyjny dla kilku firm m.in. Simons RollingMachine Company i Bethlehem Steel Company. W pierwszej z tych firm zadaniem F. W. Taylora było projektowanie stanowisk pracy, wprowadzenie akordowego systemu płac, a oprócz tego wprowadził przerwy w pracy. W Bethlehem Steel Company F. W. Taylor zajmował się m.in. badaniem efektywnych metod załadowywania i rozładowywania wagonów kolejowych. Za wprowadzone tam ulepszenia w produkcji stali (wynalazł tzw. stal szybko tnącą) otrzymał w 1900 roku złoty medal na Wystawie Światowej w Paryżu¹²⁶.

F. W. Taylor w efekcie prowadzonych przez wiele lat badań i obserwacji zidentyfikował przyczyny niskiej wydajności pracy robotników:

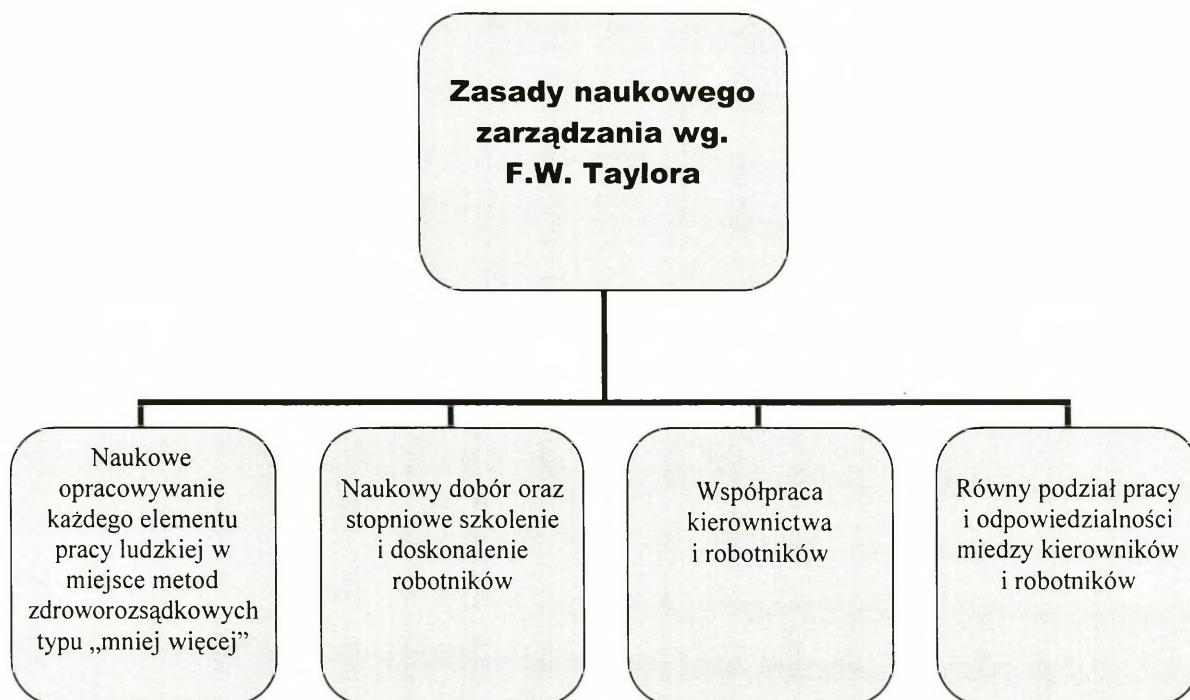
- wadliwy system wynagradzania robotników, który sprawiał, że w ich interesie było ukrywanie prawdziwych możliwości produkcyjnych;
- nieracjonalne metody pracy stosowane w przemyśle;
- brak zgodności pomiędzy cechami robotników (siła fizyczna, poziom umysłowy, kwalifikacje itp.) i wymaganiami pracy;
- przekonanie pracowników, że wzrost produkcji prowadzi nieuchronnie do wzrostu bezrobocia¹²⁷.

F. W. Taylor po 1900 roku, kiedy to został zwolniony ze stanowiska głównego doradcy w Bethlehem Steel Company, oddał się zupełnie naukowemu zarządzaniu przeznaczając na ten cel część swojego majątku. W tym czasie sformułował zasady, na których według niego powinno się opierać naukowe zarządzanie.

W zrozumieniu tych zasad mogą nam pomóc poglądy i wskazówki sformułowane przez innego przedstawiciela naukowej organizacji pracy. Henry Louis Le Chatelier (1850-1936), bo o nim tu mowa, był francuskim inżynierem, wykładowcą w wielu francuskich uczelniach. W nauce o zarządzaniu zapisał się jako popularyzator poglądów Taylora.

¹²⁶ Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1996

¹²⁷ Zawiślak A.M. Szkice o zarządzaniu. Z problematyki działania korporacji przemysłowych, Warszawa 1975



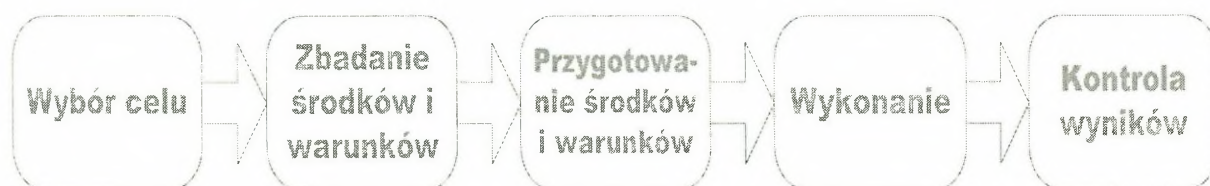
Rys. 3.1. Zasady naukowego zarządzania według F. W. Taylora

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kurnal J. „Twórcy naukowych podstaw organizacji”, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1979

W ramach rozpowszechniania taylorizmu H. L. Le Chatelier założył w 1904 roku czasopismo „La Revue de Metallurgie”, w którym zamieszczał tłumaczenia niektórych prac Taylora, komentarze do nich oraz objaśnienia. W jednej ze swoich prac określił, co według niego składa się na metodę naukowego zarządzania:

1. Determinizm, czyli wiara w naukę
2. Poznanie wszystkich elementów wpływających na dane zjawisko
3. Określenie stopnia ważności każdego z tych elementów
4. Ustalenie wzorców matematycznych określających dane zjawiska.

Aby metoda ta mogła być skutecznie stosowana, należy – według H. L. Le Chateliera – każde z wyżej wymienionych założeń opierać na obserwacjach, doświadczeniach i rachunkach. Ma to służyć wypracowaniu najlepszej metody wykonywania pracy w każdym, nawet najmniejszym szczególe. Swoje koncepcje metodologiczne H. L. Le Chatelier przeniósł na grunt nauki o zarządzaniu. Efektem tego było opracowanie cyklu działania zorganizowanego opublikowanego w wydanej w 1926 roku książce. Nie przypadkowe było nazwanie tego schematu cyklem, gdyż głównym założeniem była możliwość powtórzenia niektórych kroków.



Rys. 3.2. Cykl działania zorganizowanego według H. L. Le Chateliera

Źródło: opracowanie własne

W wyborze cele powinno się kierować czterema zasadami:

- Zasada jedności, która mówi, iż cel powinien być jeden, główny, nierozdrobniony i to na nim w działaniu powinno się skupić;
- Zasada ograniczoności, według której cel powinien być odpowiednio zawężony w zależności od środków jakie możemy przeznaczyć na jego realizację;
- Zasada ścisłości, której przesłaniem jest jasne określanie celu, wyraźne wskazanie tego, do czego się dąży;
- Zasada użyteczności (ekonomizacji), która stawia nacisk na to, aby realizacja celu przyniosła określone korzyści.

Badanie środków i warunków niezbędnych do osiągnięcia określonego celu ma polegać na ustaleniu i zbadaniu wszystkich czynników, mających wpływ na wyniki działania. Następnie ustalenie wzorcowych kryteriów, przy których wyniki działania będą jak najlepsze, mając na względzie, iż te same warunki danego zjawiska prowadzą zawsze do tych samych wyników (zasada przyczynowości). Kolejnym krokiem jest należyta hierarchizacja zależna od stopnia ważności każdego z czynników. Ostatnia procedura w badaniu środków i warunków to analiza ilościowa. Polega ona na: badaniu każdego ze środków elementarnych z osobna, zmienianiu w trakcie eksperymentów pojedynczych czynników oraz przedstawianiu wyników pomiarów i doświadczeń w formie matematycznej.

Zgromadzenie potrzebnych środków to nic innego jak pozyskanie i uporządkowanie wszystkich zasobów (finansowych, ludzkich, informacyjnych itp.) niezbędnych do realizacji działań. Kolejnym etapem cyklu zorganizowanego działania jest wykonanie planu według wcześniejszych ustaleń, a następnie kontrola wyników polegająca na konfrontacji z założeniami początkowymi.

H. L. Le Chatelier znany jest również z badań jakie prowadził w dziedzinie fizyki i chemii. Sformułował on tzw. regułę przekory, opisującą reakcje układu będącego w równowadze na wprowadzane zmiany. Według niego próba wprowadzania jakichkolwiek zmian w układzie powoduje w nim reakcje obronne. Zasadę tę na grunt nauki o zarządzaniu przeniósł polski naukowiec i inżynier Karol Adamiecki (1866-1933), który określił ją mianem inercji przyzwyczajień lub prawa przeciwdziałania. Interpretacja naszego rodaka tej zasady brzmiała: każda zmiana rodzi opór. Idąc dalej takim tokiem myślenia, w celu zmniejszenia tych przeciwdziałań wprowadzanie ulepszeń organizacyjnych powinno odbywać się rozważnie i stopniowo.

Karol Adamiecki urodził się w Dąbrowie Górniczej. Kształcił się w Wyższej Szkole Rzemieślniczej w Łodzi oraz w Instytucie Technologicznym w Petersburgu. Po otrzymaniu stopnia inżyniera technologa rozpoczął pracę w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej, gdzie stawiał pierwsze kroki w dziedzinie organizacji pracy zespołowej. Kolejnym etapem jego rozwoju zawodowego była praca w różnych zakładach hutniczych w Rosji. Tam udzielał się aktywnie w różnych organizacjach i towarzystwach naukowych głosząc swoje poglądy. Jednym z bardziej znanych wystąpień K. Adamieckiego był odczyt pt. „O zasadach organizacji pracy zbiorowej” w Jekaterynosławiu w 1903 roku, będący wynikiem długoletnich badań organizacji pracy w walcowniach. To on jako pierwszy zauważył, iż przyczyną niskiej wydajności robotników był nieodpowiedni podział pracy i gdyby nie fakt, że K. Adamiecki wypowiadał się w mało powszechnym języku, zostałby okrzyknięty ojcem naukowej organizacji pracy. Na początku lat dwudziestych K. Adamiecki przeniósł się do Warszawy, gdzie objął stanowisko kierownika Katedry Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych na Politechnice.

K. Adamiecki w swoich badaniach zajmował się głównie zależnościami pomiędzy wydajnością pracy a poziomem kosztów. Uważał on, iż „istnieje zawsze pewna ściśle określona granica wydajności, przy której koszt na jednostkę jest najmniejszy; jeśli ta granica zostanie przekroczona, to koszt na jednostkę zaczyna znów wzrastać, czyli wytwórczość staje się znów mniej ekonomiczna”¹²⁸ (tzw. prawo optymalnej produkcji). W myśl tej zasady zwiększenie wydajności, produkcji

¹²⁸ Adamiecki K., O naukowej organizacji, Warszawa 1970

rzeczywistej nie musi wcale skutkować lepszymi wynikami, bowiem przeciążenia związane ze zmęczeniem maszyn i ludzi prowadzą do mniejszej efektywności.

Według K. Adamickiego każda organizacja rządzi się określonymi prawami, których zresztą odzwierciedlenie znalazł również w przyrodzie. Prawa te to: prawo podziału pracy, prawo koncentracji oraz prawo harmonii. Swoją uwagę K. Adamicki skupił na trzecim prawie, które w oczywisty sposób występuje w naturze, natomiast ówczesni badacze nie poświęcali mu uwagi. Prawo harmonii zostało podzielone przez K. Adamickiego na:

- Prawo harmonii doboru – taki sposób dobierania środków i składników, aby ich użycie wiązało się z dążeniem do podobnych celów;
- Prawo harmonii działania – taki sposób współdziałania poszczególnych elementów, aby w drodze do osiągnięcia celu uniknąć jakichkolwiek strat;
- Prawo harmonii duchowej – stworzenie takich warunków pracy, aby możliwe było jednoczenie się członków organizacji.

Kolejnym przedstawicielem naukowego zarządzania był Henry Laurence Gantt, amerykański inżynier, wieloletni współpracownik oraz asystent Taylora. Pracował w wielu przedsiębiorstwach na stanowiskach kierowniczych, jako doradca organizacyjny, stał na czele stowarzyszenia popularyzującego kształcenie kierowników.

W teorii zarządzania Gantt zapisał się jako prekursor czasowo-premiowego systemu płac, zwanego niekiedy bonusowym systemem Gantta. Celem wprowadzenia takiego systemu było pogodzenie interesów pracodawcy i pracownika. System ten polegał na opracowaniu specjalnej karty, na której opisane były: najlepsza metoda wykonywania poszczególnych zadań, rodzaj narzędzia niezbędnego do wykonania zadania oraz czas do jego wykonania. Dane umieszczone na karcie były opracowywane poprzez badania empiryczne na podstawie konkretnych przypadków. Każdy robotnik przed przystąpieniem do pracy otrzymywał taką kartę. Za wykonanie zadania według instrukcji robotnik otrzymywał dodatek do dniówki (30-50% płacy podstawowej). Jeśli natomiast norma nie została osiągnięta pracownik dostawał dniówkę bez dodatku premiowego. Wyniki pracy robotników były podawane do publicznej wiadomości. Taki system płac miał służyć zwiększeniu produkcji, zmniejszeniu liczby wypadków i awarii, pobudzeniu intelektu robotników, zmniejszeniu ilości marnotrawionego czasu. Ponadto Gantt opracował graficzny sposób porównywania planowanego przebiegu pracy z faktycznym

nazwanego w późniejszym czasie wykresami Gantta. Wykresy były prezentowane w formie tabel, w które wpisywano określone czynności i czas potrzebny do ich wykonania w postaci linii pionowych oraz faktyczny stan wykonania w postaci linii poziomych. Tego rodzaju wykresy stanowią łatwą i skuteczną metodę planowania prac oraz efektywne kontrolowanie ich przebiegu. Wykresy Gantta są stosowane po dziś dzień we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej. Zaprojektowano nawet oprogramowanie do tworzenia wykresów Gantta, które działa na wszystkich systemach operacyjnych, jest darmowe i posiada również polską wersję językową.

Popularyzatorem naukowego zarządzania był również Harrington Emerson. W ramach ciekawostek można tutaj dodać, iż Emerson w latach dwudziestych miał bliskie powiązania z Polską – jako specjalista w dziedzinie komunikacji opiniował projekty warszawskiego metra.

Emerson w dziedzinie zarządzania najbardziej interesował się efektywnością. Według niego pojęcie to opisuje stosunek planowanych prac do ich stanu faktycznego wyrażony w procentach. Aby osiągnąć stan planowany dobry kierownik powinien stosować się do pewnych określonych zasad. Zasady te zostały przez Emersona wymienione i opisane w dziele pt. „Dwanaście zasad wydajności”. Oto one:

1. *Jasno określony cel.* Pierwsza i zarazem najważniejsza zasada w dążeniu do osiągnięcia jak najwyższej efektywności. Cel powinien być wyraźnie określony, nie przysłonięty celami pozornymi.
2. *Zdrowy rozsądek.* Dzięki niemu można wyeliminować to co przeszkadza oraz wybrać to co konieczne do osiągnięcia celu
3. *Fachowe doradztwo.* Każdy kierownik powinien mieć doradców specjalizujących się w określonych dziedzinach.
4. *Dyscyplina.* Dostosowanie się do: wymagań otoczenia, porządku życia, kar za niewłaściwe zachowanie. Aby pracownicy byli zdyscyplinowani również kierownictwo powinno sumiennie pilnie pracować.
5. *Uczciwe postępowanie.* Takie traktowanie ludzi, jakiego byśmy sobie życzyli od innych w stosunku do siebie.
6. *Rzetelna, natychmiastowa, dokładna i stała sprawozdawczość.*
7. *Naukowe planowanie działań.* Sporządzanie harmonogramów prac, precyzyjne określanie czasu przebiegu działań.

8. *Wzorce i normy*. Określenie wymagań na miarę danego człowieka dopasowane do warunków.
9. *Przystosowanie warunków*. Dotyczy zarówno warunków otoczenia jak i indywidualnych warunków pracowników, które należy w taki sposób przystosować, aby móc je w pełni wykorzystać.
10. *Wzorcowe sposoby pracy*. Niezbędne do osiągnięcia wysokich wyników.
11. *Pisemne regulaminy i instrukcje*. Niezbędne do realizacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Zawierają głównie prośby i ostrzeżenia.
12. *Nagroda za efektywność*. Wynagrodzenie adekwatne do wykonanej pracy, odpowiedni system płac.

Według Emersona, aby osiągnąć oczekiwaną wydajność należy stosować się do wszystkich spośród dwunastu zasad. Jego poglądy spotkały się z uznaniem wielu teoretyków i praktyków zarządzania.

Jednym z najwybitniejszych praktyków naukowego zarządzania był amerykański przemysłowiec Henry Ford (1863-1947). W 1903 roku założył spółkę Ford Motor Company zajmującą się produkcją samochodów. Ford poprzez swoje nowatorskie pomysły zrewolucjonizował rynek motoryzacyjny. Był propagatorem wielkoseryjnej produkcji i swoje przekonania wprowadził w życie. W 1907 roku jego przedsiębiorstwo rozpoczęło masową produkcję nowego modelu samochodu - modelu „T”, Blaszana Liz – którego cena wynosiła ok. dwie średnie miesięczne pensje. Pierwsze egzemplarze były własnoręcznie podpisywane przez Forda. W 1913 roku w jego zakładach prowadzono liniową produkcję „w ruchu” wykorzystującą wąski podział pracy i specjalizację. Robotnicy jednak niezadowoleni z takich warunków pracy zaczęli masowo rezygnować. Ford, aby ratować przedsiębiorstwo wprowadził dwa razy wyższą dniówkę niż dotychczas i ośmiogodzinny czas pracy. Jego działania wywołały burzę wśród innych przedsiębiorców, jednak Fordowi zapewniły komfort wyboru pracowników. Przez dwadzieścia lat w Ford Motor Company wyprodukowano 15 milionów sztuk samochodów modelu „T”. Mówi się, że do sukcesu Forda przyczyniło się jego stosowanie do trzech zasad:

1. Zastosowanie daleko idącego podziału pracy – wąska specjalizacja robotników skutkowałą szybszym i sprawniejszym wykonywaniem zadań, proste działania nie wymagały od pracowników wysokich kwalifikacji w związku z tym Ford mógł zatrudniać inwalidów wojennych i niewidomych;

2. Wprowadzenie wysokich płac – była to zasada skuteczna na krótki okres czasu, gdyż pracownicy traktowani jak roboty, bez żadnych praw i świadczeń często odchodzili z pracy;
3. Centralizacja władzy – minimalizacja kadry kierowniczej, upraszczanie struktury działów.

Przez wiele lat Ford stosując się do tych zasad odnosił sukcesy, jednak czas pokazał, że nawet najlepsze pomysły trzeba udoskonalać i przystosowywać do potrzeb i warunków.

Wśród twórców nurtu naukowego zapisali się również Frank i Lilian Gilberthowie. Frank Gilberth podczas studiów pracował jako czeladnik murarski, jako majster, aby w końcu założyć własną firmę budowlaną. Współpracował również z wieloma instytucjami rządowymi jako doradca w sprawach budowlanych. Był znajomym Taylora i wspólnie dyskutowali na temat naukowego zarządzania. Głównym celem zainteresowań Gilbertha był problem marnotrawstwa. Poszukiwał on takich rozwiązań, by w procesie produkcji można było wykorzystać w pełni możliwości i zdolności pracowników. Według niego kluczem do sukcesu było odpowiednie zestawienie robotnika, narzędzia i sposobu wykonywania czynności. W pracach naukowych Frankowi towarzyszyła jego żona Lilian. Z wykształcenia psycholog, wniosła wiele do nauki o zarządzaniu w dziedzinie psychologii przemysłowej oraz zarządzania personelem. Frank i Lilian zajmowali się badaniami nad ruchami robotników. W tym celu wykorzystywali kamerę filmową, którą nagrywali ruchy robotnika wykonującego pewną czynność. Doświadczenie było wykonywane w nieco zaciemnionym pomieszczeniu, a uczestniczący w doświadczeniu robotnik miał do rąk i nóg przyłączone żaróweczki połączone ze źródłem prądu. Taka metoda nosi nazwę cyklografii. Gilberthowie, na podstawie nagrań analizowali, jakie ruchy powinny być wykonywane, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał robotnika, oraz które ruchy są zbędne i można je wyeliminować. W ten sposób opracowali jako pierwsi klasyfikację 17 ruchów elementarnych, które z czasem uzyskały nazwę therbligów (anagram ich nazwiska). W swoich licznych doświadczeniach Gilberthowie opracowali wiele technik poprawy efektywności. Również w życiu rodzinnym stosowali swoje idee, które ułatwiały prowadzenie domu zamieszkiwanego przez ich dwanaścioro dzieci.

Kierunek administracyjny

Obok naukowego nurtu zarządzania organizacją, który zajmował się głównie efektywnością pracy poszczególnych pracowników, rozwijał się kierunek administracyjny, którego twórcy koncentrowali się na zarządzaniu całą organizacją. Uwaga przedstawicieli tego nurtu jest skupiona na hierarchizacji, która stanowiła dla nich podstawę jedności rozkazodawstwa, mimo, iż rodzi problem rozmieszczenia władzy między szczeblami struktury organizacyjnej. Ponadto organizacja powinna funkcjonować jako spójna całość, a aby było to możliwe niezbędne według prekursorów nurtu administracyjnego jest wprowadzanie formalizacji czyli praw, regulaminów, norm itp.

Czołowym przedstawicielem kierunku administracyjnego był francuski inżynier Henry Fayol (1841-1925). Przez wiele lat pracował w górnictwie, jednak po pewnym czasie zrezygnował z tego na rzecz pracy nad rozwojem nurtu administracyjnego. Próbował on poszerzać wiedzę o racjonalnym zarządzaniu przedsiębiorstwem co według niego było związane ze wzrostem wydajności. Sprawne zarządzanie według Fayola było możliwe dzięki spełnieniu funkcji: technicznej, handlowej, finansowej, ubezpieczeniowej, rachunkowej oraz administracyjnej. Ta ostatnia była szczególnie opisywana przez Fayola. Według niego funkcja administracyjna składała się z pięciu etapów: przewidywania, organizowania, rozkazywania, koordynowania oraz kontrolowania. Jego koncepcje są wciąż stosowane jako podstawy współczesnych teorii zarządzania.

Tab. 3.3. Funkcje przedsiębiorstwa według Fayola

Źródło: Opracowanie własne

<i>Funkcje przedsiębiorstwa</i>	<i>Opis</i>
• <i>techniczna</i>	Zabezpieczenie metod i środków niezbędnych do wykonania produktu
• <i>handlowa</i>	Zaopatrzenie oraz sprzedaż, zapewnienie kontaktów z kontrahentami
• <i>finansowa</i>	Zagwarantowanie finansów, nadzorowanie wydatków
• <i>ubezpieczeniowa</i>	Ochrona mienia i osób zatrudnionych, zapewnienie bezpieczeństwa pracowników
• <i>rachunkowa</i>	Księgowość podatkowa i zarządcza
• <i>administracyjna</i>	Planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie.

W swojej pracy pt. „Administracja przemysłowa i ogólna” Fayol wymienił czternaście zasad, które powinny być stosowane przez kierowników w celu sprawnego kierowania:

1. *Podział pracy*. Im bardziej ludzie się wyspecjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę. Przykładem stosowania tej zasady jest współczesna linia montażowa.
2. *Autorytet*. Kierownicy muszą wydawać polecenia, aby prace były wykonywane. Autorytet formalny daje im prawo rozkazowania, ale nie zawsze zapewnia posłuszeństwo, jeżeli nie będzie mu towarzyszyć także autorytet osobisty (na przykład wynikający z potrzebnej wiedzy).
3. *Dyscyplina*. Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień nią rządzących. Według Fayola dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji, ze sprawiedliwych umów (na przykład dotyczących wynagradzania za lepsze wyniki pracy) oraz rozsądnie stosowanych kar za wykroczenia.
4. *Jedność rozkazodawstwa*. Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia od jednej tylko osoby. Zdaniem Fayola podporządkowanie pracownika więcej niż jednemu bezpośredniemu przełożonemu prowadzi do sprzecznych poleceń i zakłócenia autorytetu.
5. *Jednolitość kierowania*. Jeden kierownik powinien kierować operacjami prowadzonymi w organizacji do jednego celu i realizowanymi według jednego planu. Na przykład działem personalnym przedsiębiorstwa nie może kierować dwóch szefów, z których każdy stosuje inną politykę zatrudnienia.
6. *Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu*. W żadnym przedsięwzięciu interesy poszczególnych pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości.
7. *Wynagrodzenie*. Płaca za wykonaną pracę powinna być sprawiedliwa zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.
8. *Centralizacja*. Ograniczanie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli – decentralizację. Fayol uważał, że ostateczna odpowiedzialność za podejmowanie decyzji należy do kierowników, ale jednocześnie powinni oni przekazać podwładnym dostateczne uprawnienia decyzyjne, tak, aby mogli oni właściwie wykonywać

swoje zadania. Problem polega na znalezieniu w każdym wypadku właściwego stopnia centralizacji.

9. *Hierarchia*. Linie podporządkowania w organizacji – dziś często przedstawiane w postaci uporządkowanych prostokątów i łączących je odcinków na schematach organizacyjnych – przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w przedsiębiorstwie. Czas komunikowania się pracowników niższego szczebla z kadrą kierowniczą oraz czas przepływu informacji był w tym systemie długi, dlatego stosowana była tzw. kładka Fayola. Polegała ona na upoważnieniu podwładnych do podejmowania pewnych decyzji w ich własnym zakresie oraz porozumiewania się między sobą w tych sprawach pod warunkiem, że o wszystkim zostaną powiadomieni kierownicy.
10. *Ład*. Każdy człowiek i każda rzecz powinny być na właściwym miejscu we właściwym czasie. Ludzie powinni zajmować te stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze.
11. *Odpowiednie traktowanie pracowników*. Kierownicy powinni się odnosić do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
12. *Stabilność personelu*. Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji.
13. *Inicjatywa*. Podwładni powinni mieć swobodę tworzenia i realizacji swoich planów, nawet jeżeli może to prowadzić do pewnych błędów.
14. *Esprit de corps*. Sprzyjanie powstawaniu poczucia przynależności do zespołu zapewnia organizacji ducha jedności. Według Fayola prowadzą do tego nawet drobne czynniki. Na przykład proponował, aby tam, gdzie to tylko możliwe, porozumiewano się ustnie zamiast przekazywania sobie oficjalnych pism¹²⁹.

Fayol jako pierwszy przedstawił koncepcję kierownika, jako człowieka który umiejętności kierowania się nauczył, a nie jak dotychczas uważano jako człowieka, który te umiejętności ma wrodzone.

Koncepcja administracyjnego kierunku zarządzania wiąże się również z nazwiskiem niemieckiego socjologa, ekonomisty i metodologa, Maxa Webera (1864-1921). Dziełem jego życia była praca pt. „Wirtschaft Und Gesellschaft”, która została

¹²⁹ Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa 2001.

wydana i przetłumaczona na język angielski w 1947 roku i dopiero po śmierci Webera zyskała popularność.

W swoich pracach Weber dużo uwagi poświęcał pojęciu władzy. Na podstawie swoich obserwacji i badań wyróżnił trzy typy władzy:

- *charyzmatyczną* – kierownik, przywódca obdarzony jest indywidualnymi, wrodzonymi cechami osobowości, które są jego siłą wewnętrzną i sprawiają, że ludzie są mu posłuszni;
- *tradycyjną* – tego typu władza bazuje na przekonaniu o trwałości pewnego porządku i jego prawomocności, zazwyczaj wiąże się z dziedziczeniem statusu społecznego np. w państwach monarchistycznych.
- *racjonalną* – jej podstawą są usankcjonowane prawnie procedury, tego typu władzę zatem ma ten, kto został mianowany lub wybrany zgodnie z pewnymi określonymi procedurami;

Z postacią Webera wiąże się pojęcie biurokracji. W dzisiejszych czasach jest ono postrzegane jako anonimowa instytucja, która rzeczowo traktuje człowieka. Weber natomiast za biurokrację uważał szczególny układ wzajemnych relacji. Stworzył tzw. „idealny typ organizacji biurokratycznej”, czyli racjonalną, sprawną, bezosobową, efektywną konstrukcję. Główne założenia weberowskiego modelu biurokracji:

1. Wykonywanie czynności urzędowych jest działalnością stałą, której zakres jest określony i uregulowany przez przepisy prawne.
2. W działalności tej panuje zasada kompetencji, która oznacza:
 - stały podział czynności, polegający na wyraźnym rozgraniczeniu sfer uprawnień i obowiązków urzędowych,
 - ściśle określony zakres prawa wydawania poleceń, rozkazów i stosowania środków przymusu oraz warunków prawomocności użycia tych środków.
3. Wyposażenie w zespół wymienionych wyżej uprawnień i obowiązków osób odznaczających się odpowiednimi kwalifikacjami, określonymi w sposób ogólny i formalny przez odpowiednie akty prawne.
4. W działalności tej obowiązuje zasada hierarchii urzędowej, wyrażająca się w odpowiedzialności urzędników niższych instancji, uprawnionych do kontrolowania i regulowania działalności tych pierwszych, którym z kolei przysługuje prawo odwołania i złożenia zażalenia na kontrolujących do ich

przełożonych. Sposób i zakres odwołania oraz sposób załatwiania tego odwołania przez instancję odwoławczą bywa różnie uregulowany.

5. W działalności jest zrealizowana zasada oddzielenia sztabu administracyjnego od własności środków administracji i środków utrzymania. Urzędnicy i inni pracownicy sztabu administracyjnego nie są właścicielami środków administracji i środków utrzymania; za pracę otrzymują wynagrodzenie pieniężne lub wynagrodzenie w naturze.
6. Stanowiska służbowe są „oddzielone” od zajmujących je osób w tym sensie, że te ostatnie nie mogą oficjalnie korzystać w celach osobistych z przysługujących im służbowych środków ani też traktować samych stanowisk jako dożywotnich synekur. Stanowiska urzędowe nie mogą – w żadnym razie – stać się własnością prywatną urzędników. Tam, gdzie zagwarantowane jest „prawo do urzędu”, nie oznacza ono prawa własności, ale ma służyć zabezpieczeniu ściśle rzeczowego, niezależnego wykonywania obowiązków służbowych przez urzędników.
7. Czynności urzędowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa w stosunku do innych zajęć, lecz zatrudnienie w danej instytucji urzędowej jest traktowane przez urzędnika jako stałe i podstawowe zatrudnienie.
8. Działalność urzędowa wymaga uzyskania odpowiedniego wykształcenia, nabycia odpowiednich kwalifikacji zawodowych i specjalizacji w wykonywaniu powierzonych funkcji.
9. Działalność urzędowa jest oparta na zasadzie dokumentacji, nawet tam, gdzie istnieje przepis ustnego załatwiania spraw urzędowych.
10. Działalność urzędowa jest wyznaczona przez utrwalone na piśmie formalne przepisy, regulujące zachowanie urzędników i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości¹³⁰.

Weber obawiał się biurokracji, a właściwie biurokratyzmu, gdyż wiedział, że stosowana w nieodpowiedni sposób przez nieodpowiednich ludzi może zabić ducha kapitalizmu i przedsiębiorczości.

¹³⁰ Bendix R., Max Weber. Portret uczonego, Warszawa 1975

Kierunek neoklasyczny (empiryczny)

Koncepcje twórców kierunku naukowego spowodowały utworzenie się dystansu pomiędzy teorią a praktyką. Rozpoczęto więc poszukiwać takich sposobów zarządzania, aby ten dystans zmniejszyć. Było to głównym problemem, który próbowano rozwiązać w koncepcjach kierunku neoklasycznego zwanego również empirycznym. Jego propagatorami byli wielcy przedsiębiorcy z bogatym doświadczeniem. Badaniami w kierunku neoklasycznym zajmowali się ludzie z różnych dziedzin nauki co przyczyniło się do sformułowania wielowymiarowego sposobu zarządzania łatwego w zastosowaniu. Według doktrynerów nurtu neoklasycznego niezbędne było stworzenie odrębnej dyscypliny naukowej opierającej się na zintegrowaniu koncepcji inżynierskich, ekonomicznych oraz psychosocjologicznych. Taka baza teoretyczna miała stanowić podstawę wiedzy menedżerskiej, ułatwiając w ten sposób zarządzanie złożonymi strukturami organizacyjnymi.

Przedstawicielem kierunku neoklasycznego był Peter Drucker (1909-2005), który był nazywany „ojcem-założycielem zarządzania”. Jego kariera naukowa rozpoczęła się na początku lat 40., kiedy rozpoczął badania w General Motors. Wyniki jego doświadczeń zaowocowały książką „Koncepcja korporacji” wydaną w 1946 roku. W swoich pracach Drucker zajmował się głównie innowacyjnością przedsiębiorczości i nowymi strategiami działania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Według niego do sukcesu firmy prowadzi osobiste zaangażowanie pracowników oraz unowocześnianie, a nie jej stan finansowy. Opracował nowe metody motywowania pracowników, które były wykorzystywane przez wiele firm m.in. Intel Corporation, Sears i Roebuck & Company. Jako pierwszy rozróżnił zarządzanie biznesem od zarządzania organizacją pozarządową. Zwrócił uwagę na złożoność funkcji jakie powinni spełniać menadżerowie oraz na rozbudowane procesy zarządzania, kryjące w sobie wiele podstępów. Według Druckera szkoła behawioralna wyeliminowała elementy negatywne z zarządzania, natomiast nie wprowadziła pozytywnych działań. W swojej karierze Drucker napisał ponad trzydzieści książek i artykułów, a w 2002 roku został odznaczony przez Georga W. Busha Medalem Wolności.

Peter Drucker wyróżnił siedem podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie:

1. *Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.* Dzięki odpowiedniemu współdziałaniu pracowników możliwe jest zneutralizowanie słabych stron działalności przedsiębiorstwa oraz maksymalne wykorzystanie potencjału. Najważniejsze dla menedżera powinno być tworzenie efektywnych zespołów polegające na odpowiednim doborze pracowników, wyznaczeniu celów, umożliwieniu sprawnej komunikacji, podziale zadań oraz uwzględnieniu nieformalnych stosunków wewnątrz zespołu.
2. *Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.* Nieodłącznym elementem zarządzania jest uczestnictwo jednostek w kulturach narodowych, regionalnych, zawodowych czy organizacyjnych. Aby skutecznie zarządzać należy ten aspekt wziąć pod uwagę. Zadaniem menedżera jest również tworzenie kultury swojej organizacji oraz jej zmienianie poprzez stosowanie odpowiedniego języka (pojęcia opisujące różne dziedziny życia organizacji).
3. *Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji.* Pracownicy powinni utożsamiać swoje cele z celami organizacji, angażować się w nie emocjonalnie. Tego typu zabiegi mobilizują do efektywnego działania.
4. *Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.* Pracownicy powinni mieć możliwość rozwijania się, doszkalania, zdobywania nowych umiejętności, co jest szczególnie ważne w przypadku organizacji działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.
5. *Zarządzanie wymaga komunikowania się.* Sprawne przekazywanie informacji jest podstawą sprawnego funkcjonowania organizacji. Ważne jest zarówno odpowiednie formułowanie komunikatów jak i odpowiednie ich zrozumienie.
6. *Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.* Stosowanie wskaźników finansowych, ekonomicznych, rynkowych, technicznych oraz społecznych pozwala na modyfikowanie niewłaściwie prowadzonych prac oraz umożliwia prognozowanie przebiegu zdarzeń i podejmowanie działań zapobiegawczych.
7. *Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat jakim jest klient.* Aby ta zasada została spełniona należy utrzymywać stałe, dobre kontakty z kontrahentami, a pracownicy powinni mieć takie nastawienie, aby możliwe było zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klienta.

W swoich koncepcjach Drucker skupił uwagę na znaczeniu ludzi w organizacji. Do czterech podstawowych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) dołączył rozwój ludzi. Doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników uważał za jednoznaczne z rozwojem przedsiębiorstwa.

Równie ważnym elementem według Druckera było odpowiednie motywowanie personelu. W tym celu zaproponował system, według którego cele do osiągnięcia ustalają pracownicy, tzw. zarządzanie przez cele. Koncepcja ta została opisana przez Druckera w książce pt. „Praktyka zarządzania”. Planowanie celów powinno się odbywać wspólnie przez kierowników i ich podwładnych przy czym zakres odpowiedzialności dla każdego określany jest na podstawie oczekiwanych wyników. Możliwość angażowania się pracowników w wyznaczanie celów mobilizuje do realizacji, dzięki czemu zadania są wykonywane sumiennie. Zarządzanie przez cele prowadzi do nakierowywania i zintegrowania działań pracowników w taki sposób, aby możliwe było uzyskanie wyników zgodnych z nadrzędną strategią przedsiębiorstwa.

Prekursorom nurtu neoklasycznego zależało na maksymalizacji zysku i ich koncepcje miały do tego doprowadzić. Postulowali za decentralizacją zarówno decyzji jak i odpowiedzialności. Zabiegami prowadzącymi do polepszenia sytuacji przedsiębiorstw miała być nowa metoda zarządzania przez cele, która była również pośrednim środkiem do motywowania pracy personelu. Do motywacji neoklasycy stosowali także zabiegi opierające się na partycypacji pracowników każdego szczebla organizacji w działaniach firm. Rola menedżera miała być wysoko wyspecjalizowana, a do jego zadań oprócz zarządzaniem przedsiębiorstwem należało tworzenie dynamicznego, zintegrowanego zespołu.

3.3. Nurt psycho – społeczny (behawioralny)

W nurcie behawioralnym głównym obiektem zainteresowań i badań naukowców był człowiek, ale nie tak jak w klasycznych koncepcjach zarządzania w charakterze przedmiotu, narzędzia, lecz jako podmiotu, jednostki czującej, myślącej, mającej swoje potrzeby i pragnienia. Przyczyną zmiany sposobu patrzenia na człowieka w organizacji była potrzeba pomocy ówczesnym kierownikom, którzy mimo, iż stosowali się do zasad naukowego zarządzania, nie osiąkali stawianych wymagań. Stworzone wzorce zachowań nie znajdowały odzwierciedlenia w praktyce, mimo, że były tak bardzo zrozumiałe i łatwe do zastosowania. Zaczęto więc

poszukiwać innych rozwiązań. Do rozwoju nurtu behawioralnego przyłączyli się również przedstawiciele innych kierunków: psychologii, socjologii, antropologii kulturowej, itp. Główne założenia nurtu psycho – społecznego zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tab. 3.4. Charakterystyka kierunku behawioralnego

Źródło: Praca zbiorowa, „Zarządzanie organizacją”, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002

<i>Rozpatrywany parametr</i>	<i>Cechy parametru</i>
<i>Przejawy niesprawności organizacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Niska wydajność pracy, konflikty wewnętrzne, sabotowanie poleceń zwierzchników, reakcje pracowników niezgodne z oczekiwaniami
<i>Przyczyny dysfunkcji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie oddziaływania bodźcowego na pracownika w zasadzie do bodźców materialnych • nieuwzględnienie potrzeb psychospołecznych uczestnika organizacji, traktowanie go jak maszyny • niedocenywanie, a nawet zwalczanie grup formalnych
<i>Koncepcja człowieka</i>	<ul style="list-style-type: none"> • przeciętny człowiek pragnie zaspokoić poprzez pracę także potrzeby niematerialne • przeciętny człowiek jest jednostką postępową, ambitną, twórczą, sam szuka odpowiedzialności • przeciętny człowiek wysoko sobie ceni przynależność do grupy, podporządkowuje się więc obowiązującym tam standardom (homo socialis)
<i>Koncepcja członka organizacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • człowiek nie może być rozpatrywany indywidualnie, jednostkowo z programowym odcięciem go od grupy roboczej, a w powiązaniu jedynie z rzeczowymi środkami działania • praca ludzi jest działalnością grupową, kształtują się więc grupy nieformalne, mające swoich własnych przywódców, niepisane zwyczaje, prawa, itp. • Postawa i wydajność pracy są uwarunkowane wymogami grup nieformalnych nie tylko z zakładu pracy, lecz także środowiska zewnętrznego (w tym szczególnie rodziny) • Współdziałanie grup w zakładzie pracy nie jest przypadkowe, lecz podporządkowane celom, do których te grupy zmierzają

<p><i>Rola kierownika</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownik ma pełnić rolę lidera nieformalnego wywierającego osobisty wpływ na podwładnych • Obowiązkiem kierownika jest tworzenie odpowiedniego klimatu psychospołecznego, który zapewnia satysfakcję z wykonywanej pracy • Kierownik ma obowiązek stworzenia takich form więzi społecznych, w których emocjonalne zachowanie się jednostek przekształca się w obiektywnie racjonalne działanie • Poprzez odpowiednie manipulowanie bodźcami kierownik może spowodować pożądane zachowanie podwładnych
<p><i>Sposób pojmowania organizacji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja jest systemem społecznym zamkniętym, kierującym swą aktywność do wewnątrz organizacji • Silne powiązania czynnikami wewnętrznymi powodują, że organizację jako całość można wyodrębnić z otoczenia • W ramach struktury formalnej nie wszystko da się przewidzieć, w związku z tym wymaga to zaangażowania grup nieformalnych do inicjowania i wdrażania zmian
<p><i>Sposób rozwiązywania problemów</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obcowanie kierownictwa z załogą poprzez tworzenie wspólnych narad wytwórczych, odczytów, uczestnictwo w komisjach, wydawnictwa zakładowe, w których wymieniani są najlepsi i najlepsze z grupy
<p><i>Sposób rozwiązywania problemów</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Badanie opinii i nastrojów załóg drogą konsultacji osobistych, załatwiania skarg itp. • Wiązanie z zakładem drogą szkolenia przyzakładowego • Informowanie załóg o stanie przedsiębiorstwa i kierunkach jego rozwoju • Prowadzenie akcji socjalnych, odwiedzanie rodzin robotniczych przez kierownictwo, składanie podarków, rozrywki kulturalne, wspólne wycieczki itp. • Sprzedaż akcji przedsiębiorstw • Badanie układów nieformalnych w komórce itp., socjodramy • Zaspokajanie potrzeby przyjaźni, uznania godności osobistej, drogą skłaniania podwładnych do współdziałania z kierownictwem.

Problem społecznego aspektu pracy zauważono już na przełomie XIX i XX wieków, lecz dopiero kiedy tego rodzaju problemy zaczęły być powszechnie zauważane zaczęto je dogłębnie badać. Najbardziej znanym eksperymentem tego okresu są badania przeprowadzone w firmie Western Electric Company w Hawthorne w latach 1927-1932 przez Eltona Mayo (1880-1949). E. Mayo pochodził z Australii. Początkowo pracował jako wykładowca w Queensland University takich przedmiotów jak filozofia, logika, psychologia i etyka. W 1922 roku podjął pracę w Harvard University, a następnie jako profesor badań przemysłowych w Harvardzkiej Wyższej Szkole Studiów Handlowych.

Eksperymenty prowadzone przez E. Mayo w zakładzie w Hawthorne przebiegały w kilkunastu etapach. Początkowo, na wzór założeń naukowego zarządzania, podjęto próbę określenia wpływu intensywności oświetlenia na wydajność pracowników. Pracowników podzielono na grupy i wydzielono pokoje doświadczalne. W różnych grupach w różny sposób zmieniano warunki oświetlenia. Była również grupa kontrolna, gdzie warunki oświetlenia przez cały okres trwania eksperymentu nie zmieniały się. Okazało się, że określenie wpływu oświetlenia na wydajność pracowników jest niemożliwa, ponieważ wyniki tych badań były niejednoznaczne – tendencje wzrostu wydajności można było zaobserwować zarówno wśród grup gdzie polepszano warunki oświetlenia jak i wśród pracowników, którym te warunki pogarszano. W kolejnych etapach eksperymentu w Hawthorne badano wpływ innych czynników na wydajność pracy – badanym grupom zwiększano wynagrodzenie, wprowadzono przerwy przeznaczone na odpoczynek, skracano dzień i tydzień pracy, zmieniano różne warunki otoczenia (temperatura, wilgotność powietrza), zasięgano ich zdania na temat innych zmian – przy czym zmiany te wprowadzane były pojedynczo. Wyniki wydawały by się satysfakcjonujące, bowiem po wprowadzeniu każdej ze zmian zauważono wzrost wydajności. Problem pojawił się jednak, gdy po kilkunastu tygodniach badań powrócono do pierwotnych warunków, a poziom wydajności nie uległ spadkowi. Rozwiązania E. Mayo zaczął szukać w psychologii i socjologii. Na podstawie zebranych doświadczeń stwierdził, iż wzrost wydajności był spowodowany zainteresowaniem, poświęceniem uwagi pracownikowi. Grupy robotników biorących udział w doświadczeniach czuły się wyróżnione, czuły, że ktoś się o nich troszczy i zwraca szczególną uwagę na nich. Do takich wniosków E. Mayo doszedł głównie po analizie zachowań grupy kontrolnej,

w której, mimo, iż nic nie zmieniano zauważono wzrost wydajności. Zjawisko to z czasem zostało nazwane efektem Hawthorne.

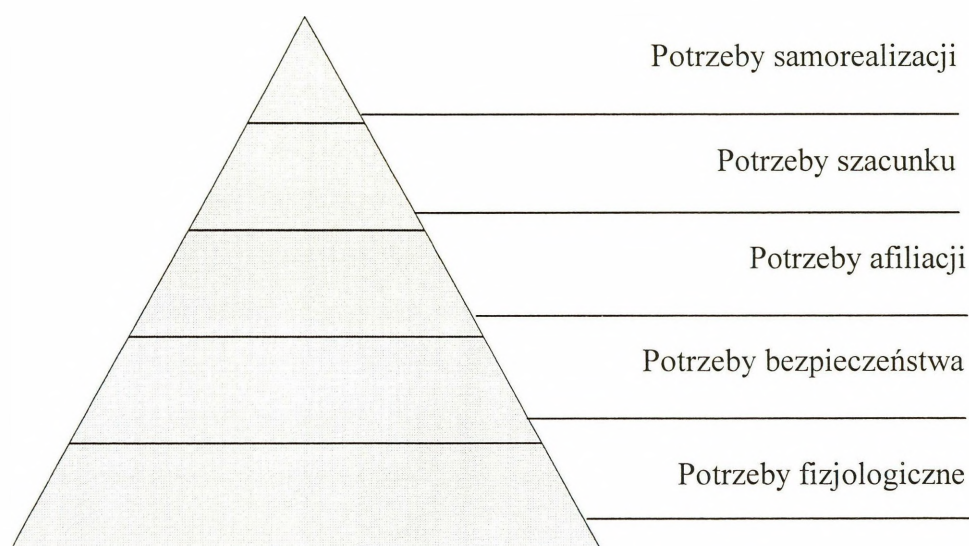
Na tym się nie skończyło. Badania w Hawthorne były prowadzone przez E. Mayo jeszcze przez kilka lat. Polegały one na przeprowadzeniu wywiadów z ponad 20 tysiącami osób. Wywiady te trwały od 30 minut do 1,5 godziny i były przeprowadzane we wcześniej określony sposób. E. Mayo wprowadził zasady jakimi się kierowano podczas przeprowadzania wywiadów:

1. Poświęć całą uwagę osobie, z którą prowadzisz wywiad, i daj jej to wyraźnie odczuć;
2. Nie mów, lecz słuchaj;
3. Nigdy nie dyskutuj i nie dawaj rad;
4. Zwróć uwagę na to:
 - o Co dana osoba chce powiedzieć,
 - o Czego nie chce powiedzieć,
 - o Czego nie może powiedzieć bez pomocy.
5. W czasie słuchania spróbuj naszkicować w wyobraźni wstępną charakterystykę rozmówcy, korygując ją w toku rozmowy. Sprawdzając tę charakterystykę podsumuj od czasu do czasu to, co zostało powiedziane, umożliwiając tym samym sprecyzowanie poglądów (np. zadaj pytanie „Czy właściwie zrozumiałem wypowiedź”). Rób to zawsze z największą rozwagą, to znaczy wyjaśnij, ale niczego nie dodawaj ani nie przekręcaj;
6. Pamiętaj, że wszystko, co zostało Ci przekazane, musi być uznane za tajemnicę osobistą, której nie wolno rozgłaszać (nie wyklucza to jednak możliwości przedyskutowania problemu z współpracownikami, ani pewnych form publikacji, o ile podjęte zostaną odpowiednie środki ostrożności)⁵.

W rezultacie tego eksperymentu otrzymano olbrzymią ilość informacji tak i o organizacji jak i o życiu jej pracowników, co przyczyniło się do rozwiązania wielu problemów przedsiębiorstwa.

Potrzeby ludzkie, początkowo badane przez E. Mayo, były głównym obiektem zainteresowania kolejnego przedstawiciela nurtu behawioralnego – Abrahama Harolda Maslowa (1908-1970). A. H. Maslow był amerykańskim psychologiem uważanym za jednego z twórców psychologii społecznej. Swoją edukację rozpoczął zgodnie z wolą rodziców w City College of New York na wydziale prawa. Tytuł licencjata jednak otrzymał na University of Wisconsin, gdzie kontynuując naukę

obronił doktorat. W kolejnych latach pracował jako profesor psychologii w Brooklyn College w Nowym Jorku, a następnie w Brandeis University w Waltham, gdzie był dziekanem Wydziału Psychologii. Swoje teorie przedstawiał w Amerykańskim Towarzystwie Psychologicznym, którego przez rok był przewodniczącym, oraz na łamach założonych przez siebie czasopism „Journal of Humanistic Psychology” i „Journal Transpersonal Psychology”. Jest również autorem wielu książek m.in. „Motivation and Personality”(wydana w 1954 roku), której zawdzięcza swoją sławę. Rozwinął w niej teorię hierarchii potrzeb ludzkich, którą pierwotnie przedstawił w przeglądzie „Psychological Review” w 1943 roku.



Rys. 3.3. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Warszawa 1990

Hierarchiczna teoria potrzeb Maslowa, zwana piramidą potrzeb Maslowa, wywodziła się z tezy, iż zachowanie człowieka zdominowane jest przez zaspokajanie różnego rodzaju potrzeb, przy czym wskazywała na złożoność natury ludzkiej. Według tej teorii, człowiek w swoim działaniu w pierwszej kolejności kieruje się zaspokajaniem potrzeb fizjologicznych: głód, pragnienie, seks itd. Warunkują one przetrwanie człowieka i biologiczną egzystencję w środowisku. W miejscach pracy ich zaspokojenie jest umożliwiające dzięki odpowiednim warunkom takim jak odpowiednia temperatura, wentylacja, higiena pracy itp. Kolejne w hierarchii są potrzeby bezpieczeństwa. Polegają one na poczuciu pewności, stałości, opieki,

wolności od strachu czy chaosu. W zakładach pracy zapewnienie warunków do zaspakajania tych potrzeb polega na np.: wprowadzaniu świadczeń zdrowotnych, podpisywaniu stałych umów o pracę, przestrzeganiu praw człowieka itp. Mimo, iż znajdują się one na drugim poziomie w piramidzie Masłowa, to ich pozycja może znaleźć się na pierwszym miejscu np. w sytuacjach kryzysu gospodarczego.

Trzeci poziom potrzeb to potrzeby afiliacji, a więc miłości, czułości, przynależności. Człowiek jest z natury jednostką społeczną i poczucie przynależności do jakiegokolwiek grupy wywołuje w nim zadowolenie i satysfakcję. Osiągnąć to może poprzez kontakty towarzyskie, przyjaźnie czy w rodzinie. Czasem jednak samo posiadanie kolegów czy koleżanek nie wystarcza. I tutaj ujawnia się kolejna potrzeba – potrzeba szacunku. Jej zaspokojenie może być możliwe zarówno w rodzinie jak i w pracy. Na szczycie piramidy potrzeb Masłowa znajdują się potrzeby samorealizacji. Ich zaspokojenie polega na urzeczywistnieniu, zrealizowaniu swoich planów opartych na zdolnościach i zainteresowaniach. Masłow uważał, iż zaspokojenie potrzeb niższego rzędu (fizjologiczne i bezpieczeństwa) przenosi człowieka na wyższy poziom, tak więc zaspokojenie potrzeby samorealizacji nie jest możliwe, jeśli nie zostały zaspokojone np. potrzeby afiliacji lub bezpieczeństwa. Obok potrzeb wymienionych w hierarchicznej teorii Masłow wymienił jeszcze dwie: poznawczą (potrzeba wiedzy, zrozumienia działania otaczającego świata, zaspokojenia ciekawości) oraz estetyczną (radość z piękna).

Teoria potrzeb Masłowa, mimo iż uwzględniała złożoność natury ludzkiej, nie mogła być wszędzie traktowana jako sztywna konstrukcja, bowiem w zależności od kręgów kulturowych potrzeby te układały by się różnie np. na szczycie niemieckiej piramidy potrzeb znalazła by się potrzeba bezpieczeństwa, a Szwedzi za najważniejszą uznali by jakość życia.

Inne podejście do człowieka w organizacji miał Douglas McGregor, amerykański socjolog, psycholog, profesor zarządzania. Na podstawie wieloletnich badań i obserwacji dotyczących relacji między kierownikami a podwładnymi określił on dwie grupy ludzi. Te dwa podejścia określił jako teorię X i teorię Y. Teoria X, odpowiadająca poglądom naukowego zarządzania, jest negatywnym poglądem na pracowników, jako ludzi, którzy niechętnie pracują i wolą być kierowani i kontrolowani niż odpowiedzialni za obowiązki. Teoria Y natomiast, reprezentująca podejście od strony stosunków międzyludzkich, traktuje ludzi jako jednostki twórcze, dla których praca jest integralną częścią ich życia.

Teorie sformułowane przez McGregora miały swoje odzwierciedlenie w sposobach postępowania kierowników. Zwolennicy teorii X stosowali wobec swoich podwładnych systemy kar i nagród, decyzje były podejmowane tylko na szczeblu kierowniczym, bez konsultacji z podwładnymi, pracownicy byli ciągle kontrolowani, a wszystko odbywało się na podstawie określonych norm, praw i procedur. Kierownicy uznający Teorię Y za słuszną stosowali takie działania jak: konsultacje z podwładnymi w podejmowaniu decyzji, pozostawiali pracownikom większą swobodę działania, wyboru sposobów i środków do osiągnięcia celów, umożliwiali uczestnictwo w posiedzeniach zarządu itp. Sam McGregor był zdania, iż to właśnie teoria Y powinna być filozofią dla każdego menedżera.

Tab. 3.5. Teorie X i Y według McGregora

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1996

<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ludzie z natury nie lubią wysiłku, unikają pracy, do działania trzeba ich zmuszać karami; • Ludzie unikają odpowiedzialności, wolą być kierowani i kontrolowani, pozbawieni są ambicji; • Ludzie są obojętni wobec potrzeb organizacji; • Ludzie stawiają opór wobec zmian i unowocześnień. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ludzie z natury są pracowici i ambitni; • Ludzie chętnie dążą do osiągnięcia celów organizacji utożsamianych z celami osobistymi; • Ludzie są zdolni i chętni do podejmowania odpowiedzialności, • Do działania ludzie kierują się motywacją wewnętrzną; • Człowiek jest jednostką twórczą, chętną do nowatorskich rozwiązań; • Tylko po zapewnieniu odpowiednich warunków człowiek może w pełni wykorzystać swoje możliwości.

Zbliżony w swoich poglądach był inny amerykański teoretyk, Renesis Likiert. Prowadził on badania, w których porównywał sposób prowadzenia przedsiębiorstw dobrze i źle prosperujących. W wyniku tych badań doszedł do wniosku, iż sukcesy firm polegały na liberalnym nadzorze pracowników. Na tej podstawie wyróżnił dwa modele kierowników:

- o orientacji na pracę lub zdarzenia (przedmiotowa);
- o orientacji na pracowników (podmiotowa).

Pierwszy model zakłada, iż kierownicy powinni skupiać się głównie na działaniach, nie kierując się indywidualnymi sugestiami pracowników. Drugi model natomiast polega na wytworzeniu przez kierownictwo odpowiedniej atmosfery w

pracy, dbania o interesy i potrzeby podwładnych, stworzeniu warunków satysfakcji zawodowej. Taka klasyfikacja stała się dla Likiertha punktem wyjścia do wyróżnienia czterech stylów kierowania:

1. *eksploatacyjno - autokratyczny* – charakteryzujący się brakiem dbałości o personel, brakiem zaufania w stosunkach przełożony – podwładny, stosowaniem sankcji i kar, okazjonalnych nagród jako motywacji, podejmowaniem decyzji przez kierownika bez konsultacji z podwładnymi, brakiem atmosfery solidarności, ścisłą hierarchią autorytetu;
2. *autokratyczny życzliwy* – charakteryzujący się zdystansowaniem w relacjach przełożony – podwładny, akceptacją kierownictwa sugestii i opinii wystawianych „z dołu”, mniejszymi sankcjami niż w przypadku stylu 1., stosowanie systemu premiowania;
3. *konsultacyjny* – charakteryzuje się przejawami dbałości o personel, podejmowaniem decyzji na zasadzie konsultacji, w systemie motywacyjnym stosowanie nagród, a nie kar, swobodą podwładnych w wykonywaniu obowiązków, dość silną atmosferą jedności;
4. *partycypacyjny (kooperacyjny)* – charakteryzuje się szczególną troską o podwładnych, dużym zaufaniem i serdecznością w stosunkach przełożony-podwładny, bardzo silnym poczuciem solidarności, warunkami do inicjatywy, wymianą idei, uczestnictwem podwładnych w podejmowaniu decyzji.

Likiert był zwolennikiem partycypacyjnego stylu kierowania, zwracał on jednak uwagę innym, iż efekty są odczuwane dopiero po dłuższym czasie i aby ich doczekać należy stosować zasady: wspierania się, działania grupowego oraz struktur „zachodzących na siebie”¹³¹.

Głównym osiągnięciem nurtu behawioralnego była zmiana sposobu myślenia menedżerów. Twórcy tego nurtu odrzucali teorie klasycznych koncepcji zarządzania. W praktyce starano się te dwa nurty połączyć. Nowe podejście wniosło wiele do dziedziny motywacji, dynamiki grupowej i różnego rodzaju procesów interpersonalnych w organizacjach. Pogląd, iż człowiek jest tylko narzędziem został wymieniony na przekonanie, że człowiek jest cennym zasobem. Lata dwudzieste do lat czterdziestych XX wieku były przełomem w naukach o zarządzaniu. Uzmysłowiły,

¹³¹ Machaczka J., Podstawy zarządzania, Kraków 2001

jak złożona jest natura ludzka i jak trudno jest przewidzieć zachowania człowieka. Mimo, iż nie dla każdego menedżera dzieła przedstawicieli nurtu behawioralnego są jasne i zrozumiałe, stały się podstawą do dalszych badań nad wpływem indywidualnych cech i zachowań ludzkich na efektywność działania organizacji.

3.4. Nurt systemowy

Naukowy nurt organizacji pracy oraz nurt behawioralny przyczyniły się do powstania nowych stylów zarządzania. Jednak problemy z zarządzaniem supermonopolami o skomplikowanej strukturze oraz rozwój komputeryzacji ujawniły niedoskonałości nowopowstałych metod. Pojawiły się wówczas nauki o ogólnej teorii systemów oraz cybernetyka.

Tab. 3.6. Charakterystyka nurtu systemowego
Źródło: Praca zbiorowa, Zarządzanie organizacją, Toruń 2002

<i>Rozpatrywany parametr</i>	<i>Cechy parametru</i>
<i>Sposoby przejawiania się niesprawności w organizacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • trudności w dostosowaniu się organizacji do zmiennych warunków otoczenia • błędy w formułowaniu celów organizacji • podejmowanie decyzji nieoptymalnych • wydajność pracy indywidualnej staje się problemem drugorzędny
<i>Przyczyny dysfunkcji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • niedostatecznie szybka reakcja na zmiany otoczenia spowodowana małą zdolnością prawidłowej oceny zjawisk zewnętrznych z uwagi na traktowanie organizacji jako układu zamkniętego (suboptymalizacja zadań odcinkowych zamiast całościowych) • nadmierna absolutyzacja reguł i przepisów • niedostateczna szybkość zbierania i niska jakość informacji niezbędnych do podejmowania decyzji • zakłócenia w kanałach informacyjnych • sprzeczność interesów indywidualnych z interesami organizacji zakłócająca proces podejmowania decyzji

<p><i>Koncepcja człowieka</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • natura człowieka jest nie tylko złożona lecz wysoce zmienna • człowiek posiada wiele motywów, które składają się na indywidualną hierarchię ważności; ta hierarchia ulega zmianom w zależności od sytuacji (indywidualizacja potrzeb) • człowiek swoje potrzeby może zaspokajać zarówno w organizacji jak i poza nią • człowiek może się dostosowywać do wielu stylów kierowania w zależności od motywów pracy i zadań przed nim stawianych, innymi słowy nie ma jednego najlepszego stylu kierowania • człowiek „zadowolony” to nie zawsze człowiek wydajny
<p><i>Koncepcja członka organizacji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • członka organizacji traktuje się jako podstawowy jej składnik nie tylko ze względu na konieczność realizacji decyzji, ale przede wszystkim ze względu na „nowatorstwo” i zdolność do tworzenia rzeczy nowych, właściwą tylko „zasobom ludzkim” • uczestnicy organizacji są jej podmiotem, a nie jedynie przedmiotem manipulacji „oświeconych” kierowników
<p><i>Postulowana rola kierownika</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • do historycznie wykształconych koncepcji kierownika dołączono wizerunek kierownika jako przywódcy • kierownik powinien stwarzać warunki działania podwładnych, w których następuje integracja celów indywidualnych z zespołowymi • problemy w kierowaniu (także w podejmowaniu decyzji) wynikają z niezrozumienia celów przez podwładnego, niewłaściwego stylu kierowania ignorującego podstawowe potrzeby pracowników • kontrola powinna dotyczyć przede wszystkim wyników, nie zaś przebiegu działania podwładnych
<p><i>Sposób pojmowania organizacji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • formalizacja: dokładne instrukcje przy procesach technologicznych, ramowe dla działalności nierutynowej • organizacja jest systemem otwartym, a więc: podlega prawu entropii; członkowie organizacji są członkami dane organizacji jak również członkami innych organizacji formalnych i nieformalnych; działa w warunkach niepewności i ryzyka, które można częściowo ograniczyć poprzez tworzenie racjonalnych reguł działania; sposób reagowania na sytuację należy traktować w kategoriach probabilistycznych a nie deterministycznych

	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja jest układem dynamicznym, a więc w organizacji występują interakcje powodujące zmiany jakościowe jej elementów składowych • proces podejmowania decyzji kształtuje oblicze organizacji a z drugiej strony jest przez nią kształtowany
<p style="text-align: center;"><i>Sposób rozwiązania problemów</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • wielozawodowość pracy wykonawczej (brygady uniwersalne), przemienność pracy (rotacja), system kompensacji (ujemny wpływ pracy rutynowej zniwelować współudziałem w zarządzaniu) • odchudzanie przedsiębiorstwa poprzez przekazanie zadań nie stanowiących o tożsamości firmy na zewnątrz • stworzenie warunków do akceptacji celów przez członków organizacji i pobudzenie ich roli do realizacji zadań • zapewnienie wzajemnej niesprzeczności celów, skupienie się na procesach a nie na hierarchi • wypracowanie rozwiązań organizacyjnych, które zapewniałyby maksymalną zdolność adoptowania się do zmiennych warunków otoczenia i warunków wewnątrz organizacji, a więc: elastyczność rozwiązań wewnątrz organizacji; sprawność systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (nośniki informacji, sieć komunikacji, właściwy stopień agregacji informacji itp.); integracja podsystemów organizacji – wyklucza się autonomizację którejkolwiek jej części • wypracowanie reguł postępowania, które gwarantowałyby podejmowanie decyzji racjonalnych

Za twórcę tej pierwszej uważa się Ludwiga von Bertalanffy'ego, austriackiego biologa i filozofa, który stosując podejście systemowe w swoich badaniach stał się twórcą tzw. teorii organizmowej. Według niego, każdy organizm jest dynamiczną całością, a elementy składowe tego organizmu mogą być poznane tylko poprzez poznanie ich wpływu na całość. Równie ważne jest otoczenie, które bezustannie prowadzi wymianę składników materii z organizmami. Ponadto Bertalanffy uważał, iż wbrew drugiej zasadzie termodynamiki, organizmy żywe jako systemy otwarte utrzymują się w stanie równowagi poprzez wykorzystanie tzw. entropii ujemnej czyli zdolności utrzymania i zwiększenia stopnia swego zorganizowania. Utrzymanie stanów równowagi wewnętrznej wymaga stałego zasilania w energię. Takie tezy

wygłosił Bertalanffy w eseju pt. „Teoria systemów otwartych w fizyce i biologii” w 1950 roku.

Obok Bertalanffy’ego jako twórców nowego nurtu wymienia się profesora matematyki Norberta Wienera, twórcę cybernetyki, informatyków Shannon i Warrena Weaver oraz biologa Waltera Cannona, Pitrima Sorokina oraz Talcotta Parsonsa. Ich teorie szybko znalazły zastosowanie w nauce o zarządzaniu.

Podejście, w którym organizację pojmowano jako system, czyli zbiór elementów wzajemnie na siebie oddziaływujących, nazwane zostało nurtem systemowym. Aby dobrze zrozumieć koncepcję nurtu systemowego należy najpierw wyjaśnić pojęcie systemu. Rozumiane jest ono jako wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje¹³². W odróżnieniu od nurtu klasycznego, gdzie nie zajmowano się relacjami między elementami, w nurcie systemowym organizacja nie jest tylko sumą różnych składowych, ale głównie związkami zachodzącymi między nimi.

Części składowe systemu są nazywane podsystemami np. podsystemem zakładu jest wydział. Podsystemy mogą na siebie oddziaływać w różnoraki sposób. Najbardziej pożądanym rodzajem współdziałania podsystemów jest synergia. W efekcie takiego działania otrzymuje się więcej niż jeżeli każdy element pracowałby oddzielnie. W przedsiębiorstwach osiągnąć jest to przez sprawne i skoordynowane działanie różnych działów. Kierownicy różnego rodzaju przedsiębiorstw powinni pamiętać, iż mimo, że każdym działem można zarządzać w pewnym stopniu autonomicznie, nie należy zapominać o współzależnościach z innymi działami.

Procesem przeciwnym do synergii jest entropia. Entropia polega na takim współdziałaniu elementów, które prowadzi do rozpadu całego systemu. Aby uniknąć tego rodzaju procesów zarządzający organizacją powinni nieustannie obserwować reakcje zachodzące między poszczególnymi działami, a także zmiany w otoczeniu, do których powinno się dostosowywać.

Ze względu na to, jak duży wpływ ma otoczenie na dany system można wyróżnić systemy otwarte i zamknięte. Systemami otwartymi nazywa się takie systemy, w których zauważalne jest wzajemne oddziaływanie z otoczeniem. Analogicznie systemami zamkniętymi nazywamy systemy, w których brak

¹³² Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1998

jakiegokolwiek współdziałania z otoczeniem. W praktyce jednak występują wyłącznie systemy otwarte, natomiast poziom ich wzajemnych wpływów z otoczeniem jest różny w zależności od typu organizacji. Na przykład wytwórnia produktów spożywczych jest systemem bardziej otwartym niż więzienie.

Na stopień oddziaływania otoczenia na system ma wpływ również granica systemu. W systemie zamkniętym granica jest sztywna, tak więc otoczenie nie ma żadnego wpływu na działanie systemu. W przypadku systemów otwartych granice są elastyczne i prowadzone są ciągłe wymiany energii, materii i informacji z otoczeniem. Taką wymianę nazywa się w nurcie systemowym przepływem. W procesie przepływu dochodzi do przemiany pozyskanych z otoczenia elementów, a następnie „wypuszczeniu” ich jako wyroby lub usługi. Informacje o wytworzonych dobrach mogą się przyczynić do poprawy efektywności pracy systemu. Wykorzystuje się wówczas tzw. sprzężenie zwrotne. Polega ono na przekazywaniu wyników działań do odpowiednich jednostek w celu analizy i korekty przebiegu prac.

W nurcie systemowym człowiek odgrywa rolę drugoplanową, a jego zachowanie powinno być podporządkowane ściśle określonym regułom. Zdaniem zwolenników tego nurtu człowiek jest najbardziej zawodnym elementem systemu, w związku z tym jego postępowanie powinno być znormalizowane i kontrolowane. Formalizacja ma tutaj duże znaczenie i ma ona stanowić pewnego rodzaju ideologię stanowiącą źródło norm systemu. Pogląd ten jest częściowo zbieżny z koncepcjami Maxa Webera, który twierdził, że władza kierownicza przypisana jest nie tyle samemu kierownikowi co stanowisku przez niego zajmowanemu. W przypadku organizacji jako systemu hierarchia jest cechą charakteryzującą jego złożoność. Kojarzona jest ona tutaj z występowaniem systemów na różnym poziomie i odpowiednim ich sklasyfikowaniem. Pojmowana w ten sposób hierarchia ma dwa wymiary: pionowy i poziomy (wymiar poziomy jest wynikiem specjalizacji).

W nurcie systemowym w zarządzaniu organizacją wyróżnia się dwa rodzaje władzy: wykonawczą (związaną z funkcjonowaniem organizacji) i ustawodawczą (związaną z ustanawianiem praw organizacyjnych i polityki), w związku z tym pojęcie centralizacji jest inaczej rozumiane niż we wcześniej opisanych nurtach. Kierownictwo, w myśl tej idei, powinno być równomiernie rozmieszczone na obszarze działania całej organizacji (a nie tylko u jej szczytu), dzięki temu kierownicy najwyższej rangi nie muszą zajmować się drobnymi sprawami, które mogą być załatwiane na niższych szczeblach.

Nurt systemowy ukazuje jak ważny w zarządzaniu organizacją jest dynamiczny charakter procesów zachodzących zarówno w samej organizacji jak i w jej otoczeniu. Wykazano, iż efektywność przedsiębiorstwa jest zależna od wzajemnych zależności i związków między elementami pełniącymi różne funkcje względem siebie i względem całości. Korzystanie z modeli z innych nauk umożliwiło symulowanie działań decyzyjnych co pozwalało na przewidywanie i zrozumienie rzeczywistych procesów. Takie zabiegi przyczyniły się do wprowadzenia elektronicznych technik obliczeniowych do zarządzanie.

Zakończenie

W niniejszej pracy zaprezentowano trzy główne szkoły organizacji i zarządzania, sytuując je według chronologii ich powstawania. Warto po raz kolejny podkreślić, że wszystkie one zachowują do dziś swe znaczenie. Wprawdzie podlegają one swoistej ewolucji – czego najlepszym przykładem jest nurt neoklasyczny, to jednak ich zasadnicze przesłanie pozostaje ciągle aktualne. Co ważne, ich stosowanie w praktyce zależy nie tylko od swobody wyboru przez menadżera, ale przede wszystkim od poziomu rozwoju organizacji i jej członków.

Analiza poszczególnych szkół i nurtów zarządzania pobudza do refleksji. Sprowadzić ją można do prostego w zasadzie pytania o to, w jakim kierunku będzie ewoluowało współczesne zarządzanie. Okazuje się jednak, że odpowiedź na to proste pytanie wcale nie jest łatwa. Warto w tym miejscu przywołać opinię klasyka zarządzania J. A. F. Stonera, który zaprezentował następującą prognozę. Teoria organizacji i zarządzania może rozwinąć się w pięciu kierunkach:

1. Dominacja. Jedna z głównych szkół okaże się najprzydatniejsza. Zapożyczając pewne koncepcje z innych szkół, teoria dominująca wyruguje pozostałe. Zjawisko takie dotychczas nie wystąpiło. Obecnie uważa się, że każdy kierunek wnosi istotne odkrycia, perspektywy i narzędzia do rosnącego zasobu wiedzy z zakresu teorii organizacji i zarządzania.

2. Rozbieżność. Każda z głównych szkół pójdzie własną ścieżką, przy malejącym wzajemnym zapładnianiu w miarę utraty zainteresowania perspektywami pozostałych. Oczywiście, to zjawisko również nie występuje.

3. Zbieżność. Szkoły będą się wzajemnie upodabniać, przy zacieraniu granic między nimi. Wydaje się, że tak właśnie się dzieje. Proces ten jednak zachodzi nierównomiernie. Na przykład specjalne narzędzia i wyrafinowane modele matematyczne teorii decyzji nie znalazły uznania u myślicieli o mniej ścisłym nastawieniu. Niektórzy autorzy zaś uważają, że dzisiejsza tendencja zbieżności może wskazywać na to, że z czasem jedna ze szkół zdominuje pozostałe.

4. Synteza. Inni teoretycy natomiast uważają, że występująca obecnie zbieżność doprowadzi do integracji punktów widzenia istniejących szkół. Nie byłoby to „nawarstwianie” się szkół, które omówiliśmy poprzednio. Integracja stanowiłaby

raczej nowy sposób podejścia do dziedziny zarządzania. Istnieją już dwa kierunki do integracji: podejście systemowe i podejście sytuacyjne, które omówimy niżej.

5. Rozdrobnienie. Ostateczną możliwością będzie powstanie dalszych szkół czy kierunków. W jakimś stopniu to również może właśnie zachodzić. W roku 1961 Harold Koontz, w słynnym artykule *The Management Theory Jungle* (Dżungla teorii zarządzania), opublikowanym w „*Journal of the Academy of Management*”, wyróżnił sześć głównych szkół teorii zarządzania. Niemal w dwadzieścia lat później stwierdził, że kwitnie ich jedenaście, czyli niemal dwa razy więcej. Jednakże wiele z tych nowych kierunków sprawia wrażenie nie tyle nowej szkoły, ile szczególny punkt widzenia na względnie ograniczony zbiór zagadnień.¹³³

Niech ta refleksja stanowi swoiste podsumowanie bieżącego etapu prac badawczych, stanowią jednocześnie kanwę do dalszych, pogłębionych analiz.

¹³³ Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 2001

Bibliografia

- Adamiecki K., O naukowej organizacji, Warszawa 1970
- Aronson E., Wilson T., Akert R., Psychologia społeczna, Poznań, 1997
- Bendix R., Max Weber. Portret uczonego, Warszawa 1975
- Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 2002
- Bolesta-Kukułka K., Mały słownik menedżera, Warszawa 1993
- Borkowska S., Wynagrodzenia - rozwiązywanie problemów w praktyce, Kraków 2004
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, Toruń 2002
- Drucker P. F., Praktyka zarządzania, Warszawa 2005
- Gościński J.W., Cykl życia organizacji, Warszawa 1989
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2004
- Hellen R., Motywowanie pracowników, Warszawa 2000
- Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Warszawa 1998
- Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie: Uwalnianie ludzkiej produktywności, Warszawa 2001
- Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Poznań 2004
- Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1998
- Kisielnicki J., Zarządzanie organizacją: Zarządzanie nie musi być trudne, Warszawa 2002
- Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Wrocław-Warszawa 1965
- Kozioł L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne, Warszawa 2002
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2002
- Kożusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, Warszawa 2002
- Krzyżanowski L., O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999
- Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1992
- Kuc B. R., Zarządzanie doskonałe, Warszawa 1999
- Kurnal J., Twórcy naukowych podstaw organizacji, Warszawa 1979
- Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wrocław 2001
- Machaczka J., Podstawy zarządzania, Kraków 2001
- Martyniak Z., Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania, Warszawa 1989
- Maslow A., Motywacja i osobowość, Warszawa 1990
- Maslow A., W stronę psychologii istnienia, Warszawa 1986
- Melich A., Organizacja i technika płać w przedsiębiorstwie, Warszawa 1987
- Oleksyn T., Sztuka kierowania, Warszawa 2001

- Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1996
- Penc J., Strategie zarządzania, Warszawa 1994.
- Peszko A., Podstawy zarządzania organizacjami, Kraków 1987
- Piasecki B. (red.nauk.), Ekonomika i zarządzanie małą firmą, Warszawa-Łódź 2001
- Platon, Prawa, Warszawa 1961
- Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wrocław 2003
- Pszczółowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978
- Reykowski J., Teoria motywacji a zarządzanie, Warszawa, 1975
- Reykowski J., Z zagadnień motywacji, Warszawa 1977
- Reykowski J., Zasady motywowania kadr w przedsiębiorstwie, w: Personel, 1998, nr 1
- Sikora J., Motywowanie pracowników, Bydgoszcz 2000
- Stabryła A., Doskonalenie struktury organizacyjnej, Warszawa 1991
- Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wrocław 1998
- Stevenson N., Motywowanie pracowników, Wydawnictwo W.E. Liber S. C. 2002
- Steward D.M., Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą, Warszawa 1994.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa 2001
- Szaban J., Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Warszawa 2003.
- Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Warszawa 1998.
- Webber R.A. , Zasady zarządzania organizacjami, Warszawa 1996
- Wediuk Z., Dylematy z motywacją, Warszawa 2003
- Zawiślak A.M., Szkice o zarządzaniu. Z problematyki działania korporacji przemysłowych, Warszawa 1975
- Zbiegień-Maciąg L., Skutecznie motywować, Kłódzianko 1993
- Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969

